

CRISTIAN COLDEA

**BAZELE
MANAGEMENTULUI
GENERAL AL
ORGANIZAȚIILOR
-suport de curs-**

CUPRINS

1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR - O PRIMĂ PREZENTARE ȘI SCURT ISTORIC	6
1.1. Problematika generală a managementului organizațiilor	6
1.2. Scurt istoric	10
2. ORGANIZAȚIA ȘI CARACTERUL SISTEMIC AL MANAGEMENTULUI	16
2.1. Clasificarea organizațiilor și factori de influență	16
2.2. Caracterul sistemic al managementului	17
2.3. Prezentul și perspectivele abordării sistemice	20
3. STRUCTURA ORGANIZAȚIEI	23
3.1. Definiție, principalele funcțiuni și factori de influență	23
3.2. Principiile care stau la baza concepției, alcătuirii, exploatarei și perfecționării structurii organizatorice	25
3.3. Organele de conducere	25
3.4. Componentele structurii organizatorice	26
3.5. Tipuri de structuri	27
3.6. Relații în cadrul structurilor	32
3.7. Delegarea și descentralizarea	35
3.8. Subordonarea și coordonarea la nivelul structurilor	38
3.9. Proiectarea structurii organizatorice	39
3.10. Structura informală	41
3.11. Perspective asupra structurilor organizatorice	42
4. CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR	43
4.1. Funcțiile manageriale	43
4.2. Distribuția manifestării funcțiilor manageriale la nivelul structurii	55

4.3. Metode de bază ale conducerii	56
5. SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL.....	75
5.1. Clasificarea deciziilor	76
5.2. Elementele procesului decizional	78
5.3. Decizii uni și multidimensionale, decizii în condiții de risc și incertitudine	79
5.4. Principalele metode și tehnici decizionale.....	82
5.5. Teoria utilității aplicată la decizii	85
5.6. Decizii de grup	87
5.7. Etapizarea procesului decizional	87
6. SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI	89
6.1. Informația și procesul managerial.....	89
6.2. Fluxurile și circuitele informationale	95
6.3. Procedurile informaționale.....	96
6.4. Mijloacele de tratare a informațiilor	97
6.5. Informația și conducerea organizației	100
6.6. Sistemul informațional managerial	100
6.7. Proiectarea, perfecționarea și construirea sistemului informațional.....	102
7. FUNCȚIILE ÎNTREPRINDERII	105
7.1. Funcția de cercetare – dezvoltare	106
7.2. Funcția de producție	109
7.3. Funcția comercială.....	113
7.4. Funcția financiar – contabilă	116
7.5. Funcția de personal	118
8. PLANIFICAREA ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC.....	120
8.1. Principalele modele de planificare strategică.....	121
8.2. Evaluarea internă	122

8.3. Analiza mediului extern	123
8.4. Analiza deținătorilor de interese	123
8.5. Analiza SWOT	125
8.6. Formularea strategiei.....	126
8.7. Controlul strategic	127
9. MANAGEMENTUL RISCULUI	129
9.1. Analiza riscului.....	131
9.2. Tratatamentul riscului.....	134
9.3. Planul de management al riscului.....	137
9.4. Monitorizarea și raportarea managementului riscului	137
10. MANAGEMENTUL PROIECTELOR	139
10.1. Inițierea.....	140
10.2. Planificarea	142
10.3. Execuția	143
10.4. Închiderea.....	145
10.5. Scurtă prezentare a principalelor abordări și tehnici folosite la managementul proiectelor	146
11. ANTREPRENORIATUL.....	150
11.1. Motivațiile antreprenorului	151
11.2. Managementul antreprenorial	151
11.3. Riscurile antreprenoriale	155
11.4. Caracteristicile antreprenorului	156
11.5. Caracteristicile antreprenoriatului	157
11.6. Planul de afaceri	162
11.7. Strategii antreprenoriale	165
12. LEADERSHIP-UL.....	166

1. MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIILOR - O PRIMĂ PREZENTARE ȘI SCURT ISTORIC

1.1. Problematika generală a managementului organizațiilor

Înainte de orice considerații de natură științifică inter și pluridisciplinară proprii științei managementului modern se cuvine prezentarea unui punct de plecare simplu și intuitiv, ca bornă zero, în procesul cunoașterii și asimilării conceptelor și ideilor de bază. Astfel, managementul este știința și arta de a determina și îndruma un grup de oameni să muncească împreună, de a orienta eforturile acestora de așa manieră încât să obțină performanțe care în mod simplu și firesc nu s-ar obține, prin maximizarea punctelor tari și minimizarea celor slabe în cadrul grupului condus, în contextul diversității factorilor externi și interni.

Managementul este despre, cu și pentru oameni, în condițiile în care orice organizație sau instituție există ca și un organ al societății, menit unui rol și pentru îndeplinirea unor funcțiuni sociale. De la firmele și companiile care există pentru realizarea profitului, continuând cu instituții și organizații diverse - armată, guverne, spitale, biserici, servicii de tot felul etc., toate au nevoie de management și conducere, absolut necesare atingerii rezultatelor dorite în mod eficient. Cu greu ne putem imagina în ziua de astăzi un individ care să nu activeze ori să nu vină în contact cu o organizație "manageriată".

Deoarece obținerea performanțelor în cadrul grupului prestator de activități ține în primul rând de integrarea membri-

lor acestuia, concluzia logică la care ajungem este că succesul managementului se găsește în strânsă legătură cu cultura apartenențelor la grup. Într-adevăr, managerii din diferite țări ale lumii prestează activități jalonate de același set de principii și deziderate, însă concretizarea și modul cum își fac meseria diferă de la o țară la alta. La fel și raportat la timp: pentru mobilizarea grupului la atingerea obiectivelor comune era nevoie de aceleași "ingrediente" în Antichitate ca și acum, concretizarea făcând diferența; o delegare de calitate, corectă și eficientă, era guvernată de aceleași reguli în Evul Mediu ca și astăzi, cu adaptarea la realitățile de atunci și acum. Astfel se decelează atemporalitatea și aspațialitatea managementului, care este o premisă esențială în înțelegerea și cunoașterea acestei discipline. Acest dublu caracter - permanent și universal - al managementului devine relativ lesne explicabil dacă se face un pas în spate și se observă că în urma înlăturării diferitelor "filtre" (sociale, istorice, științifice, tehnice etc., variabile cu locul și vremurile) conducerea grupului este reductibilă la natura umană în esența ei, iar schimbarea naturii umane are loc în ritm biologic, insesizabilă în viața de zi cu zi, indiferent de locație; de aici și non-relevanța spațiului și timpului.

Pentru o lungă perioadă de timp, la scară istorică, execuția și conducerea erau inseparabil percepute și tratate, astfel că nu se putea vorbi de o știință a activității de conducere, așa cum este ea înțeleasă astăzi. Cu evoluția științifică și, implicit, cu creșterea complexității organizațiilor și a activităților desfășurate de acestea, a interacțiunilor cu mediul, a volumului activităților minim necesar pentru existență și funcționare, precum și cu concentrarea umană specifică epocii industriale, îndeosebi

în arealele urbane, execuția și conducerea au devenit tot mai greu de gestionat ca un tot. În acest fel a existat un moment, după aprecierea unora în secolul XIX, în care conducerea s-a desprins, în termeni de gândire, percepție, concepte, căutare de soluții și răspunsuri într-o lumină nouă, de activitatea de producție, cu ajutorul acestei noi științe, asumată și conștientizată, punându-se și bazele administrației moderne a organizațiilor și instituțiilor. Conducerea se definește ca *“o acțiune socială, necesară coordonării acțiunilor unei colectivități, în scopul atingerii țelurilor comune, fiind proprie fiecărei laturi a vieții sociale”*. Conducerea organizațiilor trebuie să se desfășoare într-un cadru ideatic adecvat, bazat pe patru piloni:

- fundamentarea științifică a adoptării deciziilor;
- cunoașterea aprofundată și interpretarea realistă a proceselor și fenomenelor ce se desfășoară în cadrul organizațiilor;
- motivarea eficace a fiecărui angajat pentru atingerea scopurilor propuse;
- creșterea răspunderii directe a fiecărui salariat în scopul desfășurării cu maximă eficiență a activității economice.

Disciplina de conducere a organizațiilor are un caracter deosebit de complex, atât prin obiectul acesteia, care cuprinde probleme de conducere, de organizare, de planificare, de structurare, de activități comerciale etc. cât și prin metodele de studiu și analiză utilizate - statistice, grafice, operaționale, informaționale etc.

Înțelegerea și gestionarea adecvată a problemelor specifice disciplinei necesită stăpânirea corectă a disciplinelor sociale, a cunoștințelor de matematică (statistică, programare,

teoria grafurilor, teoria firelor de așteptare, teoria utilității, teoria deciziei, a jocurilor etc.), precum și a cunoștințelor din disciplinele relaționate la obiectul de activitate al organizației.

Conducerea procesului de producție de bunuri ori de prestare de servicii - ca un ansamblu de fluxuri materiale și energetice pe de-o parte și fluxuri informaționale, pe de altă parte - reprezintă corelarea eficace și eficientă a două subsisteme: un subsistem tehnologic și unul informațional. Pentru studiul și investigarea complexă a procesului de conducere se impune o viziune sistemică, bazată pe teoria sistemelor și cibernetică.

Managementul, separat de sfera producției și execuției, contribuie la augmentarea eficacității și eficienței organizațiilor prin mai multe modalități:

- a) furnizarea și corelarea fluxurilor materiale, energetice, informatice, decizionale, umane și financiare, care fac posibilă munca de execuție de bunuri materiale ori servicii, cu maximă productivitate și eficiență;

- b) integrarea informațiilor și deciziilor în cadrul culturii organizaționale;

- c) ajustarea continuă, rațională și eficace, pe baza unor criterii multiple, a activității și evoluției organizației în contextul pieței și al mediului economico - social, pentru adaptabilitate și flexibilitate maxime.

Știința managementului are legi generale, bazate pe cercetări riguroase științific, demonstrate conform celor mai exigente metode și acceptate ca atare, în vreme ce arta managementului se

ocupă cu transpunerea în viață a acestor legi; modul de transpunere și succesul acesteia depinde de spațiu, de timp, de cultură, de talentul și calitățile managerului.

1.2. Scurt istoric

Conducerea, ca proces necesar, apare odată cu diviziunea muncii. Conducerea vieții social - politice se regăsește în legislație încă din cele mai vechi timpuri. Cel mai vechi material scris în acest sens este considerat a fi însemnările regelui babilonian *Hamurabi* (1728-1686 î.e.n.), privind anumite dispoziții de organizare a muncii.

În secolele care au urmat, diferite popoare ale Orientului antic au demonstrat capacități deosebite în termeni de gestionare a marilor proiecte de construcții și infrastructură: egiptenii - construcții; asirienii - construcții, fortificații, canale de irigație; hitiții - fortificații, drumuri; fenicienii - infrastructură maritimă, construcții și lista poate continua.

În jurul secolului VII î.e.n. un nou imperiu maritim se ridica pe scena istoriei: anticii greci considerau conducerea corăbiilor o artă a cărei denumire (*κίβερναο*) stă la baza cuvântului modern cibernetică.

Aproximativ în aceeași perioadă (sec. VI î.e.n.) generalul chinez *Sun Tzu* (544-496 î.e.n.) scrie "*Arta războiului*" ca o carte de strategie ce are o latură managerială¹. Din acest punct de vedere generalul chinez recomandă exploatarea la maxim a punctelor tari proprii și a vulnerabilităților inamicului (analiza SWOT?).

Lumea elenistică și apoi cea romană au strălucit prin realizări și proiecte care au trecut cu prisosință proba timpului, fiind marcate

¹ Începând cu anii '80 ai secolului trecut lucrările lui Sun Tzu au ajuns în mare vogă în rândul managerilor din lumea întreagă; aceștia încercau să aplice "înțelepciunea din vechime" în condițiile de concurență acerbă.

de un nivel tehnologic deosebit pentru acele vremuri, iar resursele folosite erau tot mai vaste și, implicit, conducerea și finalizarea proiectelor tot mai dificilă.

Considerând că propriul interes este forța care motivează oamenii, *Niccolo Machiavelli* (1469 - 1527) scrie în 1513 lucrarea "*Principele*" care conține sfaturi și îndrumări pentru conducerea cetății Florența a acelor vremuri. Machiavelli recomandă folosirea fricii, dar nu a urii, pentru menținerea controlului asupra oamenilor.

În 1776 *Adam Smith* (1723-1790) scrie cartea "*Bogația națiunilor*" în care demonstrează și explică efectul major al diviziunii muncii asupra eficientizării organizațiilor economice și sporirii productivității²; A. Smith obișnuia să spună că "interesul îl conduce pe întreprinzător ca o mână invizibilă".

În secolele XVIII - XIX inventatori ca *James Watt*, *Eli Whitney* sau *Matthew Boulton* introduc primele elemente de standardizare, controlul calității, planificarea muncii, contabilitatea costurilor, interschimbabilitate etc.

Ansamblul cunoștințelor despre problematica complexă a conducerii întreprinderilor a apărut sub forma "școlii clasice", fiind caracterizată prin:

- asimilarea unităților productive cu o structură integrală;
- definirea riguroasă a competențelor și ierarhiilor din cadrul acestei structuri;

² Legat de diviziunea muncii și de lucrul la banda de producție se menționează numele lui Henry Ford, în a cărui uzine, la începutul secolului XX, a fost aplicată industrial metoda pentru prima oară. Totuși, izvoare istorice deosebit de credibile menționează că metoda lucrului la banda de producție a fost folosită cu succes în Roma antică, în primul secol al erei noastre, la fabricarea de cărămizi necesare ridicării Colosseumului.

– dirijarea forței de muncă și a obiectelor muncii de la un centru de reglare prin metode cvasimecanice.

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) introduce mai multe principii ale managementului științific:

a) înlocuirea metodelor empirice, îndelung folosite, cu metode științifice;

b) selecția, instruirea și formarea științifică a fiecărui angajat, în locul metodei de formare “naturală”, din mers;

c) furnizarea către fiecare angajat a instrucțiunilor detaliate, împeună cu controlul execuției acestora;

d) asumarea în proporții aproape egale a volumului de muncă între manageri și executanți, astfel că primii să se ocupe cu planificarea științifică a muncii, iar cei din urmă cu execuția efectivă.

F. W. Taylor a susținut cu tărie standardizarea și folosirea acesteia, inclusiv a unor metode de practică a conducerii; după părerea unor autori desprinderea conducerii producției s-a produs odată cu opera lui Taylor. A avut discipoli care mai târziu au devenit iluștrii: Gantt, Fayol și alții.

Separarea “oficială” a problemelor de conducere de cele de producție a fost făcută pentru prima oară de *Henry Fayol (1841-1925)*, prin lucrarea de bază intitulată “*Administration industrielle et générale*” (1916).

Etapa următoare, considerată “școala neoclasică”, apărută ca urmare a creșterii dimensiunilor și complexității organizațiilor social - economice descoperă rolul deciziei și informației în conducere și pune bazele teoretizării problematicii conducerii, fapt caracterizat de următoarele trăsături principale:

– autoritatea conducătorului unic;

- existența unor circuite informaționale paralele și redundante;
- fluxuri de informații negeneralizate;
- luarea deciziilor improvizat, bazate, în principal, pe talent, experiență și bun simț.

Spre mijlocul secolului XX s-a manifestat "școala modernă" numită și behavioristă (comportamentală), care ia în considerare componentele psiho – sociale ale individului și colectivității, respectiv manifestările individului în activitatea productivă și motivația coeziunii grupurilor. Caracteristicile acestei școli sunt:

- orientarea și formarea omului în consens cu scopurile colectivității din care face parte;
- introducerea testelor fundamentate științific la selecționarea și angajarea forței de muncă;
- profilarea a trei funcții ale conducerii:
 - a) funcția creatoare – stabilirea scopului final al acțiunii și actul luării deciziei;
 - b) funcția organizatorică – pregătirea acțiunilor pentru îndeplinirea scopului final;
 - c) funcția tehnică – folosirea tehnicilor specifice de conducere.

Școala behavioristă a fost reprezentată de către *Elton Mayo*, *Mary Parker Follet*, *Max Weber* și *Rensis Likert*.

"Școala contemporană" marchează apariția viziunii sistemice asupra conducerii. Principalele caracteristici ale acesteia sunt:

- operarea cu modele matematice de optimizare, criteriile de eficiență fiind cheltuielile de producție sau veniturile, iar restricțiile referindu-se la cantitatea și calitatea resurselor materiale, energetice și de forță de muncă, ori la indicatorii limită care trebuie

atingi;

- descentralizarea deciziei și accentuarea responsabilității individuale;

- informația și decizia devin elemente de bază ale conducerii;

- utilizarea tehnicii de calcul ca mijloc de stimulare a gândirii umane și de asigurare a corelațiilor om – muncă – mediu.

Spre sfârșitul secolului XX s-a observat o diminuare a vitezei de modificare a legilor managementului, cu alte cuvinte știința conducerii se statornicește prin șase ramuri distincte și consacrate:

- a) managementul strategic,
- b) managementul producției,
- c) managementul resurselor umane,
- d) managementul marketingului,
- e) managementul financiar,
- f) managementul informației și comunicării.

Datorită unor factori, cum ar fi:

- dezvoltarea comunicațiilor și globalizarea,
- propagarea decizională amplificată,
- apariția noilor actori economici pe scena mondială,
- modificarea rapidă a culturii individului,

s-a impus o abordare inter și pluridisciplinară, orientată pe procese și obiective, în detrimentul abordării funcționale. Au apărut organizații cu structuri tot mai flexibile, chiar fluide, trans-naționale, bazate pe infrastructura globală specifică vremurilor noastre (Internet, tehnologii wireless, GPS etc.), accesul la informație devenind tot mai facil (ascunzând însă capcane

periculoase), s-au derulat scenarii în mediul virtual pentru analize și anticiparea unor consecințe, au apărut produse noi de care consumatorul nici nu era conștient că are nevoie, a crescut democrația la locul de muncă etc. Aceste realități constituie chiar "solul" în care managementul se dezvoltă și evoluează, viitorul trebuind a fi anticipat în contextul prezent, cu luarea în calcul a dinamismului diferiților factori.

2. ORGANIZAȚIA ȘI CARACTERUL SISTEMIC AL MANAGEMENTULUI

Organizația (firmă, instituție etc.) este un ansamblu ordonat de resurse materiale, energetice, informaționale și umane, care are rolul social de a produce bunuri sau a furniza servicii, în condițiile unui nivel tehnic cât mai ridicat, a unei largi diviziuni a muncii și cu maximă eficiență.

2.1. Clasificarea organizațiilor și factori de influență

Principalele criterii de clasificare a diferitelor organizații sunt:

- 1) forma de proprietate - de stat, privată sau multistatală;
- 2) modul de subordonare - de interes local, de interes național, de interes multinațional, de importanță strategică etc.
- 3) profilul - întreprindere industrială, prestatoare de servicii, agricolă, organizație non-profit, instituție publică etc.
- 4) mărimea și complexitatea activităților comerciale prin:
 - volumul producției,
 - valoarea mijloacelor fixe,
 - nivelul de mecanizare, automatizare și informatizare,
 - dispersia teritorială.

Fiind un organism complex, organizația este influențată de mai multe categorii de factori: economici (piață, mediul concurențial), politici (stimularea investițiilor, absorbția șomerilor), sociali (cultură, preferințele consumatorilor), tehnici, organizatorici etc.

2.2. Caracterul sistemic al managementului

Când vorbim despre sisteme, în general, ne gândim, conform teoriei sistemelor, la ideea de organizare: o mulțime de părți independente, guvernate de relații, având intrări dinspre mediu și ieșiri spre acesta, relația dintre intrări și ieșiri fiind dictată de condiția de stare a sistemului. Din acest punct de vedere se observă cu ușurință trăsătura sistemică a conducerii. Cu ajutorul managementului sistemul își menține stabilitatea și dinamica dorită în condițiile variabilității mediului și factorilor interni; altfel se ajunge la dezorganizare și dezordine.

Trăsătura sistemică prezintă o serie de caracteristici specifice:

- tratează organizația economico-socială ca un tot și nu ca o mulțime de elemente grupate, atât cu privire la structură cât și la mecanismul funcționării, asigurând cuprinderea și integrarea proceselor și fenomenelor, cu evidențierea capacităților integrate ale sistemului, neposedate altfel de elementele considerate separat;

- permite stabilirea în mod sistemic a strategiei și măsurilor de ansamblu adecvate organizației în lumina obiectivelor fiecărui compartiment sau organism component, pe de-o parte și sub acțiunea mediului, pe de altă parte;

- ia în considerare entropia sistemului;

- asigură posibilitatea interacțiunii cu alte științe și discipline, permițând abordarea multidisciplinară și introducerea continuă a elementelor noi ale științei conducerii și organizării;

- oferă cadrul ideatic și metodologic necesar înțelegerii și explicării comportamentelor și relațiilor dintre sisteme și rezolvării unor probleme complexe;
- definește o viziune nouă a rolului conducerii care trebuie să asigure integrarea organică a sistemului în mediu;
- ajută la formarea cadrelor de conducere prin interacțiunea complexă a sistemului cu mediul.

Noțiuni despre sisteme

Sistemul poate fi definit ca un ansamblu de elemente, organizat pe baza legăturilor și interacțiunilor dintre acestea, care funcționează într-un mediu dinamic cu care reacționează în ambele sensuri, pentru atingerea anumitor obiective³ (Fig. 2.1).

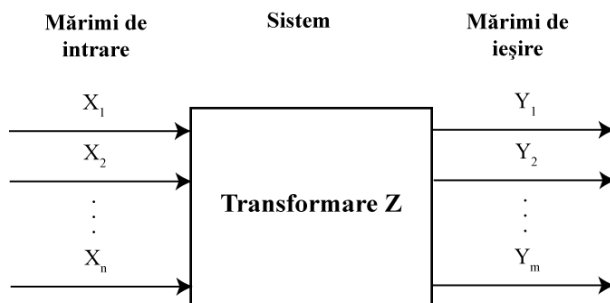


Fig. 2.1. Schema generală a unui sistem.

Mărimile de ieșire depind atât de cele de intrare cât și de starea sistemului caracterizată prin structură și organizare, adică:

$$Y = f(Z, X). \quad (2.1)$$

Acțiunea conjugată a acestor variabile exprimă cele cinci

³ Deși există multe definiții ale sistemelor am orientat definiția noastră către sisteme economice și sociale.

funcții ale întreprinderii (Fig. 2.2).

Sistemele, la rândul lor, se pot împărți în subsisteme. Astfel, se pune în evidență sistemul conducător - decizional și sistemul condus - operațional (Fig. 2.3), precum și elementul de reacție, care transformă mărimea de ieșire și o reintroduce spre comparare în subsistemul conducător.

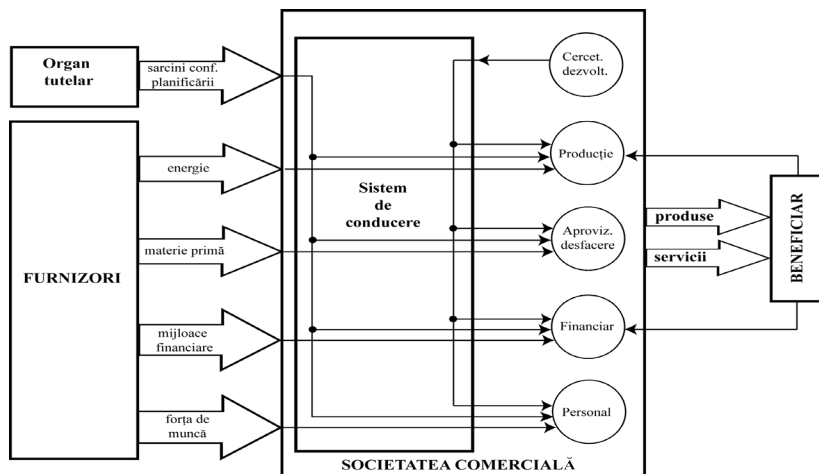


Fig. 2.2. Societatea comercială ca sistem. Interacțiunea funcțiilor.

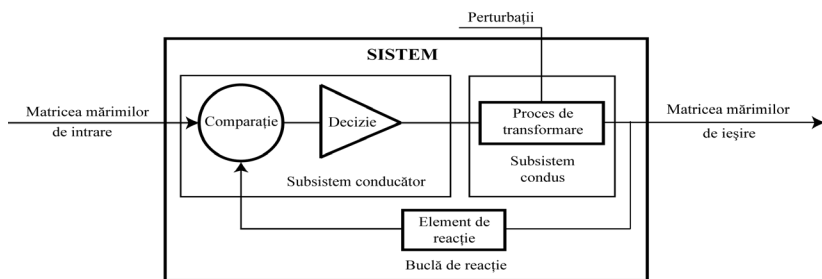


Fig. 2.3. Subsistemele de bază ale societății comerciale.

În acest fel a se poate efectua reglarea, precum și corectarea acțiunilor de transformare, prin compararea cu mărimile de intrare

impuse (de exemplu: mărimea și specificul producției), în cazul apariției unor perturbații externe, care scot sistemul din echilibru.

Abordarea sistemică a organizației pune în evidență alcătuirea acesteia din subsisteme interdependente, aflate în interacțiune între ele, având relații cu mediul și orientarea pentru atingerea unor rezultate.

Prin particularizare, putem spune că un sistem cibernetico - economic este definit ca un ansamblu de elemente (oameni, mașini și tehnică IT) aflate în interacțiune, menite să realizeze în mod optim unele obiective prin manipularea, controlul și folosirea corespunzătoare a materialelor, energiei și informațiilor.

Proprietățile sistemelor economico-sociale

Noțiunile și proprietățile generale ale sistemelor se transpun cu ușurință organizațiilor economico-sociale. Caracteristicile de sistem ale organizației sunt:

- a) caracterul complex - ia în considerare un întreg set de factori și legăturile dintre aceștia, având caracter aleator;
- b) caracterul dinamic - adaptarea continuă;
- c) echilibrul - funcționarea menținută în anumite limite;
- d) autoreglarea - organizarea proprie are loc în contextul diverșilor factori;
- e) finalitatea - atingerea obiectivelor urmărite.

2.3. Prezentul și perspectivele abordării sistemice

Deși abordarea organizațiilor economico-sociale cu ajutorul teoriei sistemelor a fost considerată, pe durata secolului trecut, singura care oferă satisfacție și, considerăm, va fi în continuare folosită pe larg (modelele explicative ale comportamentului organizațiilor

vor continua să se bazeze în bună măsură pe teoria generală a sistemelor), trăsăturile anterior menționate de complexitate și dinamism ridică probleme deosebite și atrag după ele slăbiciuni ale modelului sistemic, în accepțiunea sa clasică. Cum este și normal aceste slăbiciuni au constituit provocarea și stimulentele pentru căutarea de noi explicații, care să ofere o mai largă satisfacție, să furnizeze răspunsul corect pentru o paletă și mai largă de evenimente și evoluții care au loc în realitatea înconjurătoare ce privește organizația. Din multitudinea de încercări se consideră demne de luat în considerare două teorii în formare: teoria sistemelor nonliniare (în comparație cu liniaritatea sistemelor) și cea a stării de dezechilibru (în comparație cu echilibrul dinamic).

Sistemele nonliniare aplicate organizațiilor se bazează pe teoria haosului care caută să studieze sistemele dinamice nonliniare. Fără a intra în amănunte prea matematice (este dincolo de scopul acestei lucrări) modelul este intuitiv explicat prin "efectul fluturului" atribuit lui Edward Norton Lorenz: *"bătăia aripilor unui fluture în Mexic va provoca o furtună în China"* (simplu spus: modificări foarte mici pot avea consecințe exagerat de mari, atât prin mărime cât și prin complexitate). Admitem că nu pare foarte încurajator în condițiile în care abordarea sistemică clasică contribuie în cea mai mare măsură la stabilirea strategiilor și a previziunilor, la anticiparea evoluției viitoare a organizației, la corecta poziționare a acesteia, în contextul diverșilor factori și relațiilor dintre aceștia.

Teoria haosului recunoaște organizația ca un sistem nonliniar, spre deosebire de modul clasic de gândire (ne referim la cultura occidentală), care consideră relația dintre cauză și efect ca fiind liniară și unidirecțională, stările sistemului ideale, echilibrul momentan static și funcțiile de transformare ale sistemului continue

pe un domeniu dat; realitatea ne demonstrează permanent că ne înșelăm în modul liniar (ideal) de abordare al sistemelor. Organizația trebuie reconsiderată, abordată realist, iar prezumția că realitatea este explicabilă prin modelul liniar ușor modificat trebuie abandonată.

Teoria stării de dezechilibru a sistemelor explică într-un mod complet diferit interacțiunea și starea diferitelor forțe și efectele diferiților factori din cadrul organizației. Teoria clasică spune că echilibrul este dinamic în sensul că la apariția unor modificări starea prezentă de echilibru static se modifică până la atingerea unei noi stări de echilibru, unde sistemul se stabilizează. Din nou, realitatea ne arată slăbiciunea acestui model deoarece modificările sunt continue, ele nu conțin niciodată; în aceste condiții, în conjuncție cu complexitatea sistemului nonliniar (relevanța și izolarea acțiunii factorilor devine extrem de dificil de stabilit), sistemul se află mereu în căutarea unui punct de echilibru spre care tinde, dar care nu este niciodată atins.

Succesul unei organizații constă în capacitatea acesteia de a fi continuu pregătită în fața schimbării (să dea un *“răspuns convex”*), în așa fel încât această capacitate să devină o proprietate intrinsecă a culturii și structurii acesteia (în contrast cu capacitatea de a rezolva problemele ridicate prin schimbare și stabilizarea pe un nou nivel de echilibru); Nassim Taleb numește această capacitate *“antifragilitate”*. Conform acestei noi teorii chiar efectul contrar al diferiților factori și al diferitelor forțe care acționează asupra organizației împreună cu funcționarea organizației în stare de dezechilibru, la limita haosului, constituie, paradoxal, calea de dezvoltare a competențelor organizaționale eficace și sănătoase (în detrimentul căutării echilibrului și armoniei).

3. STRUCTURA ORGANIZAȚIEI

3.1. Definiție, principalele funcțiuni și factori de influență

Strutura organizatorică este constituită din totalitatea persoanelor și a diviziunilor organizatorice ce decurg din activitatea organizației, ordonate și orientate pentru atingerea obiectivelor vizate.

O structură organizatorică trebuie să confere adaptabilitate și dinamism, constituind o preocupare permanentă a conducerii organizației. Ca atare perfecționarea activităților manageriale, la fel ca și a celor operative, se va desfășura continuu prin adoptarea de noi concepte și redefinirea legăturilor ierarhice și funcționale, autorității și responsabilității, în funcție de necesități. Facem mențiunea că se va evita aplicarea cu o frecvență prea mare a modificărilor din cauza timpului scurt de formare și specializare, perfecționarea structurii organizatorice fiind o chestiune de tendință spre optim, care cere discernământ la evaluarea și aplicarea schimbărilor, pentru eficiență maximă.

O structură organizatorică se compune din: componente și ordinea acestora, relații între componente și sisteme de obiective [5].

Câteva precizări importante se impun:

a) o structură corect alcătuită prevede strânsa interdependență a activităților operative și a celor de conducere; în caz contrar managerii sunt străini de munca de execuție;

b) o organizație poate avea mai multe structuri, fără modificarea profilului activității, dar numai una va fi optimă.

Principalele funcțiuni ale structurii organizatorice sunt:

a) stabilirea ansamblului de reguli și reglementări cu privire la activitatea persoanelor și compartimentelor (ce?, cum?, unde?, când? și cine? trebuie să facă);

b) reglementarea investiției autorității și asumarea responsabilității, la fiecare nivel;

c) stabilirea ierarhiei compartimentelor și personalului;

d) asigurarea condițiilor necesare coordonării compartimentelor;

e) asigurarea cadrului necesar distribuirii sarcinilor de îndeplinit pentru manifestarea diferitelor funcțiuni manageriale.

Principalii factori de influență asupra structurii organizatorice sunt:

- strategia dezvoltării;
- tipul și complexitatea producției;
- dimensiunea organizației;
- calitatea resurselor umane.

Aceste influențe se iau în considerare pe fondul dinamismului accentuat propriu realității curente, în contextul următoarelor aspecte:

a) evaluarea corectă a resurselor de materii prime și a modului de exploatare a acestora;

b) creșterea exponențială a cantității de informație;

c) creșterea exigențelor cu privire la calitatea produselor și serviciilor;

d) apropierea dintre economie și știință prin adâncirea cooperării acestora;

3.2. Principiile care stau la baza concepției, alcătuirii, exploatării și perfecționării structurii organizatorice

Principiile de bază ale structurilor organizatorice, aplicabile în contextul condițiilor generale (economice, financiare, politice, sociale etc.), sunt arătate selectiv:

- 1) conducerea colectivă, pentru îmbunătățirea eficienței;
- 2) unitatea de comandă, răspundere și acțiune, conform căreia unui subordonat trebuie să-i corespundă un singur șef coordonator;
- 3) încărcarea rațională a personalului;
- 4) stabilirea exactă a locului corespunzător, bine delimitat al fiecărui membru al colectivului, pe baza unor documente;
- 5) ridicarea nivelului competenței și răspunderii cadrelor de conducere, prin coordonarea adecvată a acestora;
- 6) capacitatea rapidă de adaptare, care presupune asigurarea unui caracter suplu, elastic și simplu al structurii în fața oricărei schimbări;
- 7) structura trebuie să corespundă realității, adică organigrama care o reflectă să nu fie artificială sau ideală.

3.3. Organele de conducere

Organele de conducere permanente, formale, sunt Adunarea Generală a Acționarilor - A.G.A. și Consiliul de Administrație - C.A., a căror activitate este reglementată prin lege.

În afara celor două organe colective menționate mai sus se mai pot constitui grupuri pe perioadă determinată; cel mai frecvent întâlnite în practică sunt: comisia, grupul operațional și grupul de studii.

Comisia reprezintă un colectiv format din persoane

aparținând diferitelor compartimente, întrunite în scopul studierii și analizării unei situații deosebite, documentării și pregătirii unor decizii importante sau unui schimb de informații (de ex., comisia de reevaluare a mijloacelor fixe).

Grupul operațional se constituie din specialiști cu competențe și experiență de excepție pentru rezolvarea unor situații deosebite și stringente (de ex: reprogramarea unei linii de fabricare).

Grupul de studii este un colectiv alcătuit din membri detașați temporar pentru elaborarea unui studiu cu privire la o decizie ulterioară, de impact major pentru organizație (de ex: perfecționarea sistemului informatic).

3.4. Componentele structurii organizatorice

Componenetele structurii organizatorice sunt postul, funcția și compartimentul.

Postul este constituit din ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce trebuie executate, avute și asumate de către o persoană, în mod regulat.

Caracteristicile postului sunt:

a) obiectivele;

b) atribuțiile - ansamblul sarcinilor, similare și necesare, pentru realizarea obiectivelor etc.

Postul este elementul component primar al unei structuri, totalitatea posturilor cu aceleași caracteristici constituind o funcție (poate fi și un singur post la o funcție).

Caracteristicile postului, în formă detaliată și concretă, se găsesc menționate în documentul numit "*fișa postului*" (calificare, vechime, experiență, calități profesionale etc.). Fișa postului

cuprinde, detaliat, toate elementele necesare unui angajat pentru a îndeplini corect sarcinile prevăzute în post:

- prezentarea postului,
- competențele și experiența cerute etc.

Funcția grupează posturi asemănătoare din punctul de vedere al specializării și ariei de cuprindere, al responsabilității și al autorității; se definește prin competențele, autoritatea și responsabilitatea cerute și conferite persoanelor care o exercită, fiind ansamblul atribuțiilor omogene prin complexitate și natură, desemnate permanent unui angajat. Funcțiile pot fi de execuție sau de conducere.

Compartimentul constituie o reuniune a unui număr de angajați, subordonată unei singure autorități ierarhice, amplasată într-un spațiu clar delimitat, având dotările și înzestrările necesare, cu sarcini și atribuții similare și/sau complementare bine precizate.

3.5. Tipuri de structuri

În componența unei structuri se distinge linia (filiera) ierarhică ce subordonează persoanele sau compartimentele între ele pe “verticală” și stabilește între acestea o succesiune de legături ierarhice, respectiv canalul pe care sunt vehiculate ordinele, dispozițiile și rapoartele. Totalitatea liniilor ierarhice stabilite între diferitele subdiviziuni organizatorice, plasate pe niveluri ierarhice diferite, constituie piramida ierarhică, caracterizată de bază, înălțime și numărul nivelurilor ierarhice (Fig. 3.1). Piramida ierarhică poate fi aplatizată sau înaltă.

Piramida aplatizată este caracterizată de un număr redus de niveluri ierarhice.

Piramida înaltă oferă posibilitatea mai multor niveluri

ierarhice raportate la aceeași bază (de ex: guvernul SUA).

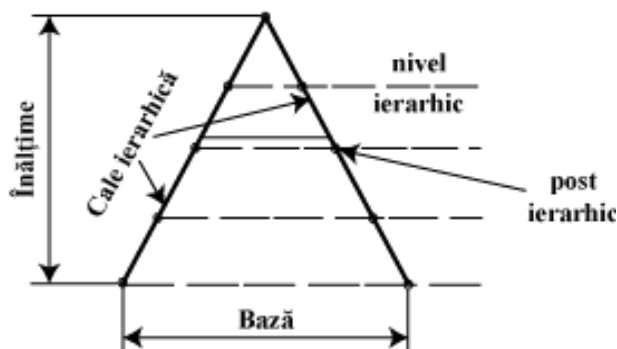


Fig. 3.1. Piramida ierarhică.

Structura *ierarhică liniară*, este cel mai vechi tip de structură și se bazează pe regula potrivit căreia oricare subordonat primește ordine și răspunde în fața unui singur șef. Schema structurii liniare este prezentată în Fig. 3.2.

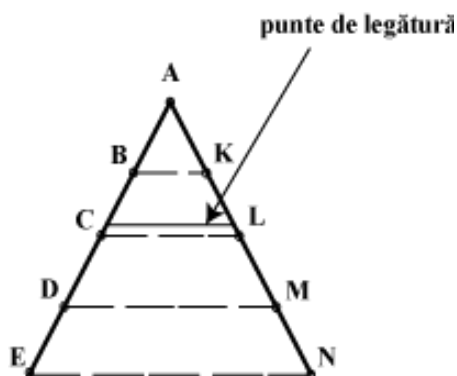


Fig. 3.2. Schema structurii liniare.

Principalele avantaje ale acestei structuri constau în:

- asigurarea unității conducerii;
- asigurarea autorității depline a nivelurilor ierarhice;

Principalele dezavantaje sunt:

- supraîncărcarea conducătorului;
- posibilitatea subiectivismului în luarea deciziei (apariția sistemelor dictatoriale la nivel social);

Structura funcțională, preconizată de F. W. Taylor, caută să remedieze unele neajunsuri ale structurii liniare și se bazează pe principiul diviziunii funcționale a activității. Principala caracteristică a acestei structuri o constituie faptul că în cadrul nivelurilor ierarhice atribuțiile sunt divizate între conducători, pe domenii de activitate, aceștia având autoritate deplină asupra nivelurilor ierarhice inferioare. O secvență funcțională este arătată în Fig. 3.3.

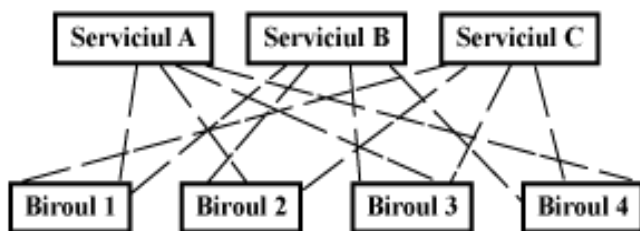


Fig. 3.3. Secvență funcțională.

Serviciile S, specializate, au autoritate deplină asupra birourilor B, situate la nivelurile inferioare ale structurii.

Principalele avantaje ale acestui tip de structură sunt:

- competența sporită a compartimentelor datorită specializării;
- asigurarea unei calități superioare a lucrărilor și serviciilor;
- elasticitate sporită în organizarea activităților.

Principalele dezavantaje:

- cheltuieli generale sporite, datorită existenței unui număr mai mare de compartimente;

– diluarea responsabilității, datorită subordonării executanților față de mai mulți superiori.

Structura ierarhico – funcțională (mixtă) este o îmbinare (structură hibrid) a celor două structuri fundamentale prezentate anterior

Schema structurii ierarhico – funcționale este reprezentată în Fig 3.5. Relațiile funcționale se întâlnesc la nivelurile superioare ale structurii (vicepreședinți, directori adjuncți, directori de departamente, șefi de servicii etc.) unde se stabilesc rezoluții și elemente de politică, strategie ori tactică importante.

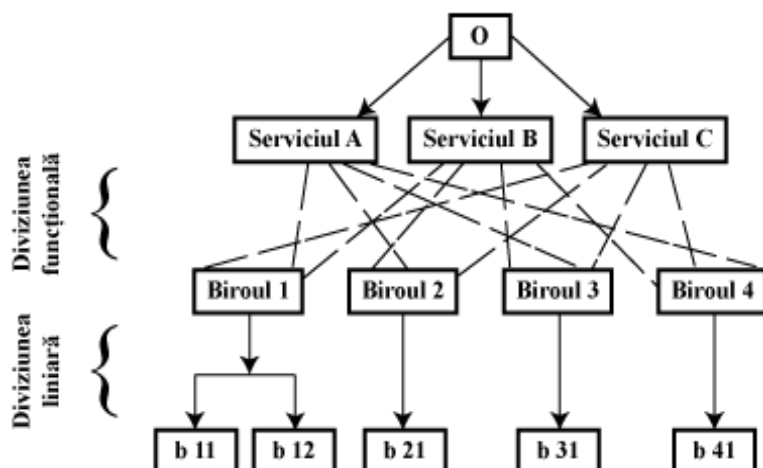


Fig. 3.5. Schema structurii ierarhico - funcționale.

Principalele atribuții ale compartimentelor funcționale sunt:

- stabilirea elementelor de politică și strategie;
- stabilirea unor elementelor de tactică.

Structura de producție (divizionară) grupează toate funcțiile necesare funcționării într-o singură divizie. Astfel, fiecare divizie are

propriile departamente - producție, cercetare-dezvoltare, financiar-contabilitate, marketing, resurse umane etc., având autoritate deplină asupra lor. Diviziile pot fi: orientate pe clienți (pentru firme sau domestice), orientate pe produs (sedan, camioane, SUV-uri), geografice (europeană, americană, asiatică) etc.

Structura matriceală (matrix) este caracterizată prin aceea că personalul cu anumite competențe este "împrumutat" din cadrul compartimentelor funcționale și folosit pentru diferite proiecte ori sarcini, în funcție de necesități. Schema structurii matriceale este arătată în Fig. 3.7.

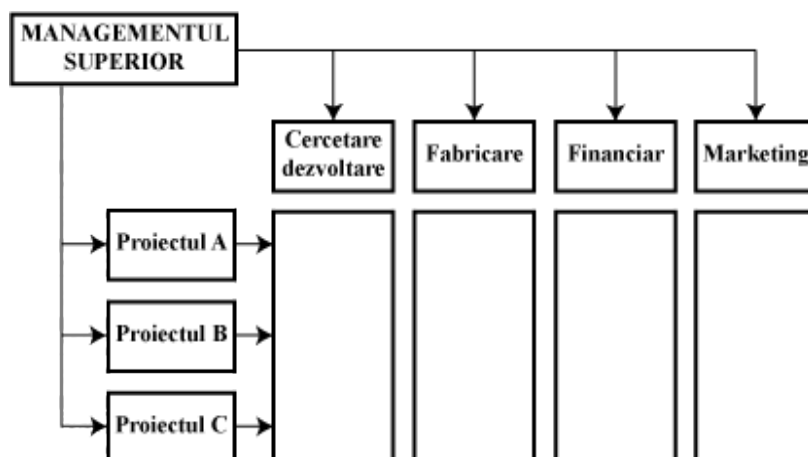


Fig. 3.7. Schema structurii matriceale.

Principalele avantaje sunt:

- flexibilitate la nivelul resursei umane deoarece membrii în proiect pot fi aleși în funcție de necesități;
- dinamism la nivelul echipei asamblate pentru un anumit proiect, împreună cu capacitatea de a vedea lucrurile într-o lumină nouă deoarece specialiștii lucrează împreună într-un mediu nou.

Dezavantajele structurii matriceale constau în:

- un conflict de interese și loialități între directorii departamentelor și managerii proiectelor asupra alocării resurselor umane;
- angajații pot deveni lesne confuzi datorită loialității împărțite.

Rețeaua este o structură modernă care a apărut în urma observației că organizațiile mari sunt greoaie în reacție și acțiune. Structura de tip rețea a fost potențată în mod deosebit odată cu dezvoltarea capabilităților din domeniul comunicațiilor și rețelelor la nivel global, precum și a aplicațiilor specializate pe design și dezvoltare.

Structura virtuală este o formă de structură organizatorică fără frontiere, care se bazează în mare măsură pe Internet. Cu ajutorul unei asemenea structuri se poate dezvolta o afacere la nivel global, resursa umană necesară fiind de dimensiuni foarte mici comparativ cu amplexarea afacerii (de ex., amazon.com).

3.6. Relații în cadrul structurilor

După conținutul lor, tipurile de relații (legături) întâlnite la nivelul structurilor organizatorice sunt:

- relații de autoritate (ierarhice),
- relații funcționale,
- relații de cooperare,
- relații de reprezentare.

Relațiile de autoritate - se stabilesc între diferite organisme ale organizației, unul (sau mai multe) subordonat celuilalt, legăturile fiind concretizate de sus în jos prin ordine și dispoziții, iar de jos în sus prin rapoarte.

În funcție de tipul structurii și de poziția compartimentelor în cadrul acesteia, relațiile de autoritate pot fi:

- relații de autoritate ierarhice între șefi și subordonați sau între coordonator și compartimente subordonate, fiind caracterizate prin responsabilitate generală și autoritate directă;
- relații de autoritate de stat major care au, de regulă, un caracter temporar, când conducerea investește pe membri statului major cu autoritate, având deci, responsabilitate consultativă și autoritate delegată.

Autoritatea poate fi de mai multe feluri:

- autentică - se referă la calitățile și capacitățile managerului;
- oficială (formală) - indică prerogativele șefului în virtutea poziției ierarhice și funcției deținute;
- legală - este reglementată prin cadrul legislativ;
- tehnică - este conferită de cunoștințele de specialitate deținute și de ascendentul astfel dobândit;
- operațională - se referă la activitățile efective prestate de cadrele de conducere.

Principalele avantaje:

- formularea precisă a atribuțiilor și sarcinilor;
- eliminarea în bună măsură a riscurilor.

Principalele dezavantaje constau în:

- lipsa elasticității;
- limitarea inițiativei.

Un fenomen nedorit cu efecte pe măsură este scurtcircuitarea legăturilor, prin care sunt ocolite anumite niveluri ierarhice din circuitul normal al informațiilor (Fig. 3.8).

Relațiile funcționale - se stabilesc între două organisme, unul

având autoritate funcțională asupra celuiilalt, în sensul că un organism specializat transmite directive cu caracter funcțional la nivelurile ierarhice superioare, situate pe altă filieră ierarhică. Schema unei relații funcționale este arătată în Fig. 3.9; compartimentul contabil din subordinea directorului economic transmite directive contabile directorului tehnic pentru a fi aplicate în cadrul unei secții de fabricare aflată în subordinea acestuia din urmă.

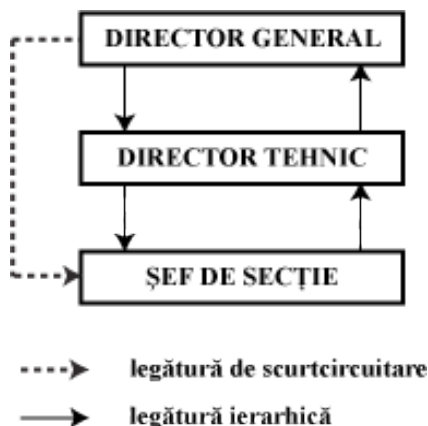


Fig. 3.8. Fenomenul scurtcircuitării ierarhice.

Principalele avantaje:

- specializarea largă a personalului muncitor;
- folosirea specialiștilor pe domeniul lor de activitate.

Dezavantaje

- imprecizie în delimitarea autorităților;
- arie mare de control efectuat de decidenți comparativ cu posibilitățile limitate ale acestora.

Legăturile funcționale de concretizează prin instrucțiuni, reglementări, norme și îndrumări acordate către cadrele de conducere.

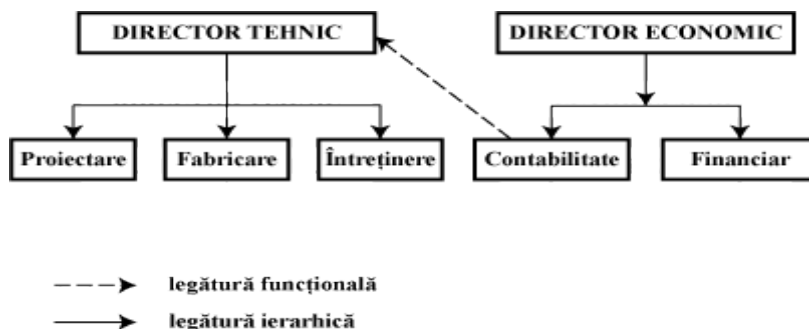


Fig. 3.9. Exemplu de legătură funcțională.

Relații de cooperare - se stabilesc între compartimente sau membri pe același nivel ierarhic, dar care aparțin unor linii ierarhice diferite. Cel mai frecvent întâlnite în practică sunt:

- relații de consultare,
- relații de furnizare,
- relații de informare .

Principalele forme de manifestare ale acestor relații sunt:

- notificarea obligatorie - informarea periodică, prin documente, a unor persoane ori compartimente;
- consultarea obligatorie;
- schimb de păreri oral.

Relații de reprezentare - se stabilesc atunci când un grup (sindicat, organizație profesională) ia contact, prin reprezentanții săi, cu nivelurile ierarhice superioare, fără parcurgerea tuturor treptelor ierarhice (de ex: consultări între director și liderul de sindicat).

3.7. Delegarea și descentralizarea

Delegarea constă în transferarea de la un superior la un subordonat a libertății de decizie și acțiune, a autorității și a

responsabilității în scopul atingerii unui obiectiv bine precizat. Deși superiorul delegă, responsabilitatea finală a executării sarcinilor rămâne tot a acestuia, de unde și nevoia de control a modului de îndeplinire a sarcinilor delegate. Cel care delegă trebuie să-i indice delegatului ce trebuie să facă și să-l investească pe acesta din urmă cu autoritatea necesară.

Orientativ, directorul general delegă 95% din atribuțiile sale, directorii adjuncți 75%, iar șefii de sectoare 50%.

Factori de influență:

- mărimea organizației;
- calitatea subordonaților caracterizată de pregătire, experiență, disciplină și interes;
- calitățile conducătorului - buna cunoaștere a atribuțiilor și a subordonaților, împreună cu stimularea în rândul acestora a inițiativei și dorinței de afirmare.

Avantajele delegării:

- câștigul de timp pentru conducere și posibilitatea manifestării creativității acesteia;
- dezvoltarea competenței, creativității, simțului de răspundere și a spiritului de inițiativă al subordonaților;
- evitarea suprapunerii deciziilor.

Dezavantajele delegării:

- nesiguranța superiorului dacă delegatul va face față;
- temerea că prin delegare se va slăbi autoritatea formală, favorizând concurența pentru postul de conducere;

Principali pași ai delegării sunt:

- 1) comunicarea sarcinii (sarcinilor) delegate - descrierea exactă a ce se dorește de la delegat, când ori în ce termen trebuie realizat și rezultatele așteptate;

2) explicarea contextului în care se execută sarcina delegată;

3) determinarea și stabilirea standardelor de evaluare a delegării - acestea trebuie să fie realiste și realizabile, observabile și măsurabile, se comunică clar delegatului și trebuie să țină seama și de sugestiile acestuia din urmă;

4) obținerea implicării delegatului;

5) evaluarea delegatului - se face strict pe baza standardelor stabilite anterior; dacă delegarea s-a făcut către o echipă evaluarea va fi atât colectivă, cât și individuală, astfel că echipa nu trebuie să ajungă un loc în care leneșii și incompetenții se pot ascunde.

Dacă delegarea merge prost se pot lua următoarele măsuri:

- creșterea gradului de monitorizare;
- consilierea;
- revocarea autorității;
- realocarea sarcinilor.

Descentralizarea constituie o delegare sistematică și de durată la nivelurile inferioare, unde se creează surse de autoritate și decizie. Descentralizarea nu trebuie confundată cu divizarea sau dispersia.

Factori de influență:

- valoarea profesională a colectivului prin performanțe și disciplină;
- diversitatea producției și specificul activității;
- mărimea organizației.

Avantaje:

- aproprie decizia de locul de aplicare;
- stimulează și favorizează spiritul de inițiativă.

Dezavantaje:

- pericolul fărâmițării organizatorice și diluării coeziunii;
- conducătorii colectivelor pot deveni greu de monitorizat și controlat.

Companiile mari pot să beneficieze enorm de o descentralizare inteligentă, fiind posibilă astfel dezvoltarea antreprenorială *in house* și creerea unor centre de profit autonome.

3.8. Subordonarea și coordonarea la nivelul structurilor

Subordonarea și coordonarea structurilor sunt factori de natură internă, care au un rol major asupra armoniei și echilibrului din cadrul acesteia. Pentru a exercita o influență pozitivă subordonarea și coordonarea trebuie să îndeplinească mai multe condiții:

- membri conducerii să coordoneze doar compartimente cu specific familiar acestora;
- repartizarea către nivelurile ierarhice superioare a compartimentelor care efectuează activități mai importante (de ex., compartimentele de care ține dezvoltarea societății comerciale să fie coordonate de director, cel de producție de directorul tehnic, cele legate de activitatea economică sau comercială de către directorul economic);
- compartimentele între care există relații foarte frecvente, având specific similar sau complementar, să fie coordonate de către același cadru de conducere.

În urma diverselor studii s-a constatat că numărul subordonațiilor coordonabili crește cu scăderea nivelului ierarhic, întrucât complexitatea muncii de conducere scade, iar ponderea

activităților de rutină crește.

3.9. Proiectarea structurii organizatorice

Proiectarea structurii organizatorice trebuie realizată în contextul mai multor elemente:

- urmărirea obiectului de activitate al organizației,
- respectarea principiilor generale de alcătuire a structurilor organizatorice,
- alcătuirea unor circuite informaționale cât mai scurte și a unui sistem informațional cu volum cât mai redus, în general.

Etapele logice în proiectarea structurii organizatorice sunt următoarele:

- 1) definirea clară și sintetică a obiectivelor și funcțiilor organizației și conducerii acesteia;
- 2) fragmentarea obiectivelor pe activități, succesiunea operațiilor și analiza volumului de muncă;
- 3) identificarea informațiilor necesare și a circuitului acestora etc.

Se precizează că, la fel ca orice muncă de concepție și creație, proiectarea structurii organizatorice este un proces iterativ, care implică mai multe variante posibile și perfecționarea acestora, pe măsura parcurgerii diferiților pași.

Principalele instrumente utilizate în proiectarea structurilor organizatorice ale întreprinderilor sunt:

- *Diagrama atribuțiilor*, care este o matrice bidimensională, având pe orizontală intrările, adică funcțiile detaliate pe atribuții și activități, iar pe verticală compartimentele și principalele cadre de conducere ale societății comerciale.
- *Diagrama relațiilor*, care reprezintă raporturile dintre două

sau mai multe organisme în sistemul de organizare și funcționare a unor activități determinate.

– *Fișa postului*, care caracterizează calitativ și cantitativ relațiile, atribuțiile, limitele de competență și responsabilitățile activităților specifice, precum și apartenența acestora și cerințele față de personalul care ocupă postul.

– *Organigrama*, care este un model grafic, simbolizând relațiile, responsabilitățile și căile de comunicații în cadrul societăților comerciale, în funcție de obiectul reprezentării existând:

- a) *organigrame de legături*;
- b) *organigrame de subordonare* .

În funcție de conținutul lor organigramele se împart în:

- organigrame de personal (nominative);
- organigrame funcționale;
- organigrame de lucru.

Regulamentul **de organizare și funcționare (ROF)** este un instrument de conducere științific, care descrie structura unei organizații, prezentând pe diferitele ei componente atribuții, competențe, niveluri de autoritate, responsabilități și legături. O formă generală a ROF conține următoarele părți și capitole:

Partea I-a: Organizarea unității

Cap. 1. Dispoziții generale:

- actul normativ de înființare;
- subordonarea ierarhică (dacă este cazul) etc..

Cap. 2. Structura organizatorică:

- compartimente;
- relații între compartimente;
- compartimente temporare (când?, de ce?, cum?) etc.

Partea II-a: Atribuții

Cap. 3. Atribuțiile unității și obiectul activităților.

Cap. 4. Atribuțiile compartimentelor:

- diagrama de relații;
- lista documentelor principale elaborate;
- fișele posturilor.

Partea III-a: Conducerea unității

Cap. 5. Conducerea (conducătorul unității și adjuncții):

- atribuții;
- competențe;
- responsabilități etc.

Partea IV-a: Dispoziții finale

Cap. 6. Dispoziții finale:

- modul și data de aprobare și intrare în vigoare a ROF;
- obligativitatea cunoașterii ROF etc.

3.10. Structura informală

Pe lângă structura formală, în cadrul organizațiilor se dezvoltă și una informală, întrepătrunsă cu cea dintâi. Structura informală se formează pe baza:

- afinităților;
- apartenenței la o familie sau clan;
- afectivităților;
- etniei;
- religiei;
- apartenenței la anumite grupuri sau asociații;
- intereselor etc.

Structura informală este alcătuită din grupuri, relații și lideri informali.

3.11. Perspective asupra structurilor organizatorice

Pe măsura creșterii organizației piramida ierarhică are tot mai multe niveluri, cu consecințe nefavorabile prin mărirea birocrăției și inerție în reacție, creșterea costurilor cu retribuirea personalului de conducere, flexibilitate și adaptabilitate deficitare etc. Din aceste motive tendința actuală și de perspectivă este de aplatizare a structurii, managementul mediu se reduce puternic sau chiar dispare⁴, structura devine mai fluidă, cu tendințe clare spre forma virtuală. Efectele acestor schimbări se fac simțite cu privire la principalele activități și funcții manageriale: delegarea, motivarea, controlul, exploatarea sistemului informațional și a celui informatic etc., forma clasică a acestora perimându-se rapid, cu impact nu întotdeauna favorabil sau dorit în plan social.

⁴ În managementul japonez se aplică de multă vreme conceptul de *gemba walk* ce implică prezența managerilor de top în mijlocul sectoarelor operative.

4. CONDUCEREA ORGANIZAȚIILOR

Conducerea organizației constă, pe scurt, în ansamblul măsurilor întreprinse în mod rațional, orientat și ordonat pentru atingerea rezultatelor urmărite. Principiile și regulile generale care jalonează proiectarea, alcătuirea, exploatarea și perfecționarea structurii organizatorice pot fi transpuse în bună măsură procesului conducerii științifice; în plus, se aplică unele principii specifice:

- principiul supremației obiectivelor și rezultatelor;
- principiul delegării de autoritate, decizie și responsabilitate etc.

Conducerea organizațiilor este înfăptuită prin urmărirea continuă a politicii, strategiei și tacticii, managementul exercitând în permanență, în funcție de necesități, atribuțiile specifice (funcțiile manageriale): previziunea, organizarea, antrenarea-motivarea, coordonarea și controlul.

4.1. Funcțiile manageriale

Funcțiile manageriale, ca trăsături definitorii ale conducerii, au fost formulate pentru prima oară de H. Fayol, în 1916, care considera că activitatea de conducere (sau de administrare) poate fi caracterizată prin cinci infinitive: a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla.

Previziunea permite, printr-un efort de gândire, anticiparea evoluției viitoare a evenimentelor și găsirea celor mai potrivite

mijloace de reacție și acțiune, în contextul factorilor interni și de mediu.

Manifestarea funcției manageriale de previziune presupune parcurgerea următoarelor etape:

a) stabilirea perspectivei sau a direcției de acțiune - se conștientizează oportunitățile cu privire la piață, clienți, puncte tari și slabe ale organizației și se prefigurează viitoarele investiții și dezvoltarea mijloacelor de producție;

b) definirea obiectivelor - unde și cum se dorește să se ajungă;

c) premisele previziunii - condițiile mediului intern și extern în care se vor desfășura planurile elaborate etc.

Previziunile se concretizează prin prognoze, planuri și programe.

Organizarea desemnează ansamblul proceselor cu ajutorul cărora se utilizează maxim eficient resursele organizației prin stabilirea activităților lucrative - fizice și intelectuale - împreună cu componentele acestora. Funcțiunea managerială a organizării are două componente majore:

1) o componentă analitică pe procese - presupune fixarea, cel mai adesea sub forma unei structuri arborescente⁵, a obiectivelor generale, funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor, până la nivelul minim necesar pentru alocare și execuție;

2) o componentă sintetică - constă în diferențierea posturilor și gruparea acestora pe compartimente, stabilirea relațiilor dintre compartimente și posturi (v. subcap. 3.4), delegarea și descentralizarea, distribuirea autorității și responsabilității; de

⁵ Într-o structură arborescentă verticală fiecare obiectiv este explicat prin două ori mai multe subobiective, funcții, activități etc., de sus în jos.

asemenea, se definește sistemul informațional, care este de o importanță crucială în propagarea corespunzătoare a deciziilor și informațiilor.

Concret, rezultatele organizării sunt:

- selecția și delimitarea subsistemului conducător-decizional și a celui condus operațional;
- stabilirea de legături și proporții;
- decizia asupra modului de acțiune;
- fișa postului etc.

Antrenarea-motivarea este funcțiunea managerială care reunește activitățile conducerii îndreptate spre transmiterea deciziilor și acțiunilor dorite și concretizarea acestora prin precizarea sarcinilor ce revin executanților împreună cu termenele și modalitățile efective de realizare a acestora.

Comanda constituie dreptul managerului de a da dispoziții obligatorii subordonaților săi, în baza autorității cu care este învestit.

Modul de realizare a comenzii este în strânsă legătură cu capacitatea conducătorilor de a antrena și stimula subordonații.

În ceea ce privește antrenarea lucrătorilor din cadrul colectivului aceștia trebuie motivați și stimulați pe baza nevoilor și așteptărilor lor.

Piramida lui Maslow - cunoscută și ca "piramida nevoilor" constă într-o ierarhizare a nevoilor individului, realizată de Abraham Maslow în 1954 (Fig. 4.1). O persoană nu poate avansa la un nivel superior dacă cele de sub acesta nu sunt împlinite. Nivelurile 4 și 5 sunt satisfăcute, de regulă, târziu în viața oamenilor (unii indivizi nu le ating niciodată). În lumina modelului piramidei lui Maslow managerul de succes trebuie să găsească răspunsuri corecte la două

întrebări esențiale legate de subordonat:

- a) are angajatul potențial să atingă nivelurile superioare?
- b) dorește angajatul să atingă nivelurile superioare?



Fig. 4.1. Piramida nevoilor: 1 - nivelul fiziologic, 2 - nivelul siguranței, 3 - nivelul social, 4 - nivelul stimei și respectului, 5 - nivelul împlinirii personale.

“Theory X” și “Theory Y” - este o teorie asupra motivării oamenilor emisă de Douglas McGregor, care descrie atitudinea și presupunerile managementului cu privire la angajați. Prin această teorie McGregor vine să dea răspunsuri vizavi de angajați diferiți, mai exact de moduri diferite în care managementul percepe un angajat.

Managerul de tip “Theory X” este cel care crede că:

- angajatul este leneș, face numai atât cât trebuie și ce i se impune;
 - angajatul trebuie supravegheat continuu;
 - angajatul nu dorește să-și asume responsabilități în plus
- etc.

Acesta este un model învechit de management, de tip patronat-sindicat, bazat pe neîncredere, suspiciune și o comunicare defectuoasă.

Managerul de tip “Theory Y” consideră că:

- munca este parte din identitatea personală a fiecăruia;
- munca poate fi atât de firească și de naturală ca și un joc ori o relaxare dacă i se oferă angajatului libertatea de a-și atinge întregul potențial creator.

Frederick Herzberg clasifică condițiile de muncă în două mari categorii:

- a) condiții de “menținere”, mai exact denumite “de igienă” în ceea ce privește climatul motivațional;
- b) condiții de reală motivare a muncii.

Modelul motivării sinergice vine să îmbine cele trei modele prezentate anterior (Fig. 4.2.). Motivarea eficientă va ține seama de satisfacerea tuturor celor cinci niveluri ale piramidei lui Maslow, va aborda individul conform “Theory Y” și va asigura condiții de reală motivare a muncii.

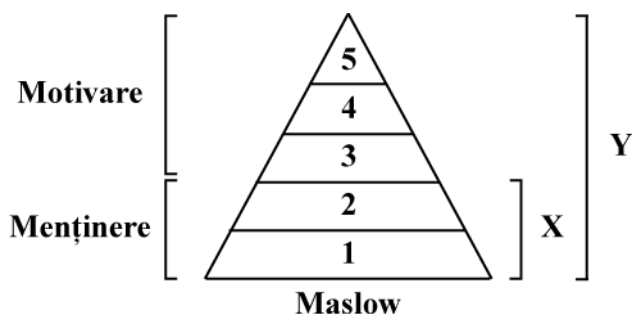


Fig. 4.2. Modelul motivării sinergice.

Indiferent de modelul folosit motivația trebuie:

- a) să răspundă caracterului complex al individului sau grupurilor;
- b) să fie diferențiată în funcție de specific;
- c) să fie aplicată gradual, satisfăcând succesiv trebuințele;
- d) să fie acordată cu nivelul de pregătire și cultură a celui căruia i se adresează.

Este larg răspândită în rândul managerilor părerea că “primă ceea ce răsplătim” (după părerea unora acesta fiind cel mai mare principiu al managementului), adică exact acel comportament se va obține din partea angajaților care este recunoscut și răsplătit.

De o importanță deosebită în procesul motivării este energizarea angajaților; aceasta se obține zilnic, aplicată de manager subordonaților săi. Sunt relevante mai multe aspecte, în ordinea priorității lor:

1) aprecierea - transmisă personal, în scris, electronic și public;

2) suportul și implicarea - în ce fel, cu ce frecvență și cât de constant le sunt livrate angajaților informațiile necesare muncii lor, cum sunt tratați oamenii când greșesc, cum sunt susținuți în fața managementului superior, dacă le este cerută părerea și dacă se ține cont de sugestiile lor, dacă sunt implicați în luarea deciziilor;

3) autonomia și autoritatea - majoritatea covârșitoare a angajaților apreciază libertatea de a presta munca cerută și de a lua decizii în limitele activității lor etc.

Cerințele în exercitarea corespunzătoare a funcției de antrenare-motivare sunt:

a) un sistem de comunicare eficient, care să asigure rapiditatea transmiterii sarcinilor și cunoașterea reacției subordonaților;

b) înțelegerea importanței motivării, stimulării și influențării salariaților, în contrast cu constrângerea care cauzează apariția atitudinii de opoziție etc.

Activitățile efective recomandate managerului în cadrul unui sistem de motivare sunt:

a) crearea de legături între răsplată și scopurile organizației;

b) definirea parametrilor și mecanismului de recompensare;

c) obținerea din partea angajaților a implicării și susținerii

acestora;

d) monitorizarea eficacității sistemului de recompensare și luarea măsurilor necesare.

Coordonarea decurge din necesitatea de îndrepta toate eforturile și activitățile, care se desfășoară în locații diferite, pe diferite niveluri ierarhice, și în momente și intervale de timp diferite, spre realizarea obiectivelor prestabilite. Mai concret, necesitatea coordonării derivă din:

- a) diversitatea activităților ce se desfășoară,
- b) interacțiunea diferitelor elemente componente,
- c) necesitatea integrării obiectivelor parțiale în cele de ansamblu.

Coordonarea eficientă reprezintă un proces prin care un manager creează și menține armonia și sincronizarea între activitățile, angajații și compartimentele organizației.

Procesele de globalizare și regionalizare, secondate de integrarea cât mai holistică, pe verticală și orizontală, sporește semnificativ rolul funcției de coordonare.

Din partea unui manager coordonarea presupune un efort de cunoaștere cu privire la:

- structura personalului din subordine,
- poziția subordonaților și compartimentelor în organizația unității,
- sarcinile și atribuțiile fiecărui post.

Pentru o coordonare eficientă și de efect subordonații trebuie ca:

- să-și cunoască precis câmpul de acțiune,
- să-și cunoască atribuțiile și responsabilitățile postului.

Manifestarea în practică a acestei funcții implică parcurge-

rea următoarelor etape:

a) determinarea sarcinilor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților individuale;

b) stabilirea sistemului de comunicații;

c) determinarea standardelor de performanță etc.

Totodată, managerul trebuie să respecte anumite cerințe:

a) echilibrarea sarcinilor între subordonați;

b) metodele de conducere și procedeele de lucru să fie adaptate diferitelor categorii de personal;

c) folosirea delegării de autoritate și responsabilitate.

Coordonarea se realizează sub două forme:

1) bilaterală ;

2) multilaterală.

Controlul și evaluarea presupune un ansamblu de acțiuni prin care se urmărește gradul de îndeplinire a unor obiective prestabilite sau conformitatea cu diferite standarde. Totodată, controlul are și un pronunțat rol educativ, de instaurare și întărire a disciplinei și conștiinciozității în rândul subordonaților și compartimentelor.

Necesitatea controlului derivă din:

a) schimbare - variația factorilor interni și externi;

b) complexitate - dezvoltarea și evoluția dinamică a organizației;

c) greșeli - acestea sunt rezultatul unei previziuni și planificări defectuoase ori nerespectării standardelor asumate;

d) delegare - necesitatea firească din partea conducătorilor de a controla delegații încărcăți cu diferite atribuții.

Principalele obiective vizate de exercitarea funcției de control sunt:

- a) cunoașterea în timp real a situației din unitate;
- b) asigurarea ordinii și disciplinei, precum și respectarea normelor și regulamentelor;
- c) prevenirea și înlăturarea oricăror disfuncționalități ce pot apare în procesul de conducere etc.

Trăsăturile de bază ale controlului sunt:

- a) caracterul preventiv - preîntâmpinarea abaterilor și greșelilor, nu doar constatarea acestora;
- b) caracterul constructiv - precizarea măsurilor concrete și operative în vederea înlăturării abaterilor;
- c) controlul să fie general, permanent, complet și aprofundat, în toate domeniile de activitate ale organizației;
- d) datele și informațiile privitoare la rezultatele evaluate să fie colectate obiectiv, cu cât mai multă grijă;
- e) datele să fie evaluate, analizate și interpretate în timp real etc.

Din cauza faptului că trebuie să surprindă practic toate segmentele activității unei organizații și activitățile efectuate au un caracter complex (chiar și cele aparent simple, în principal din cauza interacțiunii cu diversitatea factorilor), controlul este foarte variat și poate fi clasificat în multe feluri:

– după domeniul în care se exercită:

- a) control financiar;
- b) control tehnic de calitate;
- c) controlul resurselor umane;

– în funcție de poziția managerului față de actul de control:

- a) control direct;
- b) controlul indirect;
- c) autocontrolul.

– în funcție de dinamica fenomenelor și proceselor economice supuse controlului:

- a) controlul de conformitate;
- b) controlul de pilotaj (de revenire);
- c) controlul binar (de tip “sită” sau “DA/NU”).

– în funcție de perioada de referință a actului de control:

- a) controlul preliminar;
- b) controlul preventiv;
- c) controlul operativ curent;
- d) controlul postoperativ (sau postacțiune).

Etapele procesului de control decurg din definiția și rolul acestuia (Fig. 4.3). Acestea sunt:

- a) fixarea normelor, standardelor, metodelor, condițiilor și criteriilor pe baza cărora se apreciază sarcinile și activitățile fiecărui executant;
- b) măsurarea performanțelor;
- c) compararea rezultatelor obținute cu normele fixate;
- d) adoptarea măsurilor corective.

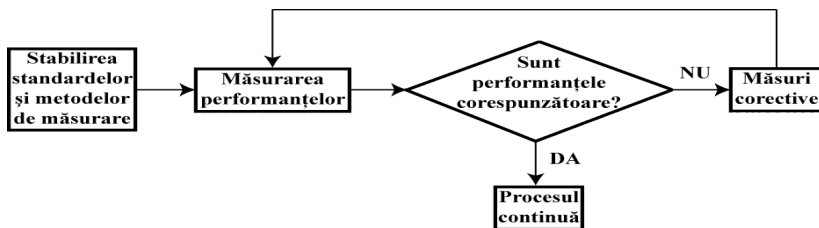


Fig. 4.3. Schema procesului de control.

Stabilirea standardelor, condițiilor, criteriilor și metodelor de măsurare

În cadrul acestei etape rezultatele urmărite trebuie

specificate clar și concis, preferabil în cifre ori expresii binare, având termene clar delimitate, fiind bine însușite de cei implicați în procesul de control, cu evitarea categorică a exprimărilor vagi și ambigue.

Măsurarea performanțelor

Măsurarea performanțelor se stabilește în funcție de specificul activității controlate, având mai multe elemente definitorii.

Tipurile de standarde stabilite:

- standarde externe;
- standarde predeterminate;
- standarde tehnice;
- standarde subiective.

Numărul măsurătorilor:

– dacă acest număr este mare autonomia și libertatea de judecată a executantului sunt îngrădite, în detrimentul performanței acestuia, motiv pentru care trebuie stabilit un număr de verificări și o metodă de autocontrol care afectează cât mai puțin performanțele și mărește responsabilitatea;

– la stabilirea numărului de măsurători se va ține seama de mai multe aspecte - controlul să fie focalizat pe obiective majore, să pună presiune minimă, controlul obiectivelor minore să fie exprimat în termeni generali și să se acorde libertăți sporite subordonaților determinați.

Autoritatea pentru stabilirea standardelor și măsurătorilor

- activitățile de acest fel se pot efectua cu sau fără consultarea angajaților, fiind recomandată varianta a doua.

Flexibilitatea măsurătorilor - deoarece măsurătorile pot fi atât cantitative cât și calitative managerul are datoria să adopte sistemul de

măsurare potrivit, conform condițiilor concrete.

Frecvența măsurărilor:

- aceasta depinde în primul rând de natura și specificul activității controlate;

- managerul trebuie să reziste unei tentații firești de a face măsurători doar la momente convenabile pentru el (de ex: la terminarea schimbului de lucru, la acest moment controlul pierde din caracterul stimulatив și este tardiv);

- controalele făcute pe durata diferitelor procese furnizează datele cele mai realiste, având și un pronunțat caracter stimulatив.

Determinarea abaterilor de la standarde

Această etapă are ca efect direct declanșarea procesului decizional în două variante:

- a) totul este conform standardelor,

- b) se impun măsuri corective.

Acțiunile corective

Acestea se adresează performanțelor nerealizate, având ca finalitate găsirea soluțiilor menite să corecteze deviațiile constatate.

Acțiunile corective pot duce la:

- modificarea desfășurării uneia sau mai multor operații/proceduri;

- redimensionarea resurselor financiare, materiale, energetice;

- schimbarea termenelor;

- reconsiderarea standardului stabilit inițial.

Informarea unidirecțională de jos în sus, prin rapoarte, poate conduce la un set de măsuri punitive neinspirate, neînțelese de către executanți, demoralizatoare și generatoare de resentimente și, inerent, frustrări; acest risc apare și în cazul scurtcircuitării

informaționale a anumitor niveluri implicate în proces. În același timp, neinformarea factorilor decizionali capabili să rezolve în ansamblu o problemă are ca efect imediat ascunderea ori combaterea anumitor consecințe, însă pe termen lung problemele amânate și nerezolvate conduc la situații mult mai grave.

Principalele erori posibile în procesul de control constau în formele extreme ale controlului:

a) controlul excesiv - care are ca efecte nedorite scăderea motivării, inhibarea creativității și diminuarea productivității prin rigiditate;

b) controlul insuficient - în care acțiunile de control sunt haotice, incoerente și, deci, ineficiente, resursele sunt gestionate prost, iar obiectivele se ating greu sau deloc.

4.2. Distribuția manifestării funcțiilor manageriale la nivelul structurii

În practica managerială s-a observat o anumită pondere a diferitelor funcțiuni manageriale, la nivelurile structurii.

La nivelurile superioare ale managementului dețin o pondere însemnată previziunea și coordonarea, fenomen firesc întrucât întregul sistem de prognoze, planuri și programe al organizației se elaborează aici. De asemenea, coordonarea diferitelor compartimente ori diviziuni organizatorice, pentru întreaga organizație, este realizată la eșalonul superior. Nu în ultimul rând la nivelul superior al structurii se stabilesc acele elemente specifice (de concepție) organizării prin care sunt delimitate componentele analitică (structura arborescentă a obiectivelor generale, funcțiilor etc.) și sintetică (posturi, compartimente, legături, delegări etc.).

La nivelurile de bază ale organizației (birouri, ateliere etc.)

accentul cade pe funcțiile manageriale ale controlului și organizării operative și mai puțin pe coordonare și previziune. Manifestarea pronunțată a controlului și organizării este normală deoarece acestea două trebuie exercitate zilnic de către factorii în drept, la derularea activităților de producție.

Activitățile specifice funcției de comandă și motivarea trebuie să se desfășoare permanent și coerent la toate nivelurile structurii organizației, în mod pozitivist și constructiv, îmbrăcând forme specifice în funcție de nivelul la care sunt exercitate.

4.3. Metode de bază ale conducerii

Managementul organizațiilor realizează conducerea acestora făcând uz de diferite instrumente (sistemul informațional, decizional etc.), prin diverse metode, în funcție de o serie de factori: specificul activității, politica și strategia organizației, pregătirea și calitățile factorilor de decizie și acțiune etc. De mare importanță s-a dovedit a fi atitudinea managementului legată de conducere - proactiv sau reactiv, motiv pentru care trebuie făcută o distincție importantă între cele două, indiferent de metoda de conducere aplicată. Eficacitatea metodei folosite este validată sau nu de această alegere. Un manager proactiv construiește prin decizii și acțiuni viitorul, nu așteaptă ca viitorul să aibă loc.

Caracteristicile managerului proactiv sunt:

- a) planifică în avans;
- b) anticipează schimbarea și identifică cele mai potrivite mijloace de a-i face față;
- c) fragmentează obiectivele majore în sub-obiective potrivite grupurilor sau indivizilor etc.

Managerul reactiv este caracterizat de următoarele atitudini:

a) răspunde schimbărilor care au avut loc;

b) apără grupul împotriva criticilor etc.

Un sinoptic al metodelor și tehnicilor de conducere este prezentat în Tabelul 4.1.

Tabelul 4.1. Sinoptic al metodelor și tehnicilor manageriale

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
1.	ABC	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
2.	Algoritmul Deutsch-Martin	Previziune și organizare	Decizional
3.	Alianța strategică	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
4.	ALSCAL	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
5.	Amprenta organizației (organization print)	Previziune și control evaluare	Decizional
6.	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7.	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
8.	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
9.	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10.	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11.	Evaluarea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12.	Evaluarea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13.	Evaluarea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14.	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15.	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
16.	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17.	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric
18.	Benchmarking	Control evaluare	Decizional și informațional
19.	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20.	6-3-5 Brainwriting	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
21.	Brish	Organizare	Organizatoric
22.	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
23.	CEGOS	Organizare	Organizatoric
24.	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25.	Check-list (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26.	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27.	5W 2H	Previziune și organizare	Organizatoric
28.	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29.	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
30.	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31.	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
32.	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33.	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34.	CPM	Previziune și organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35.	Cronometrarea	Organizare și antrenare, control-evaluare	Organizatoric
36.	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37.	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
38.	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
39.	Delphi	Previziune	Organizatoric
40.	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
41.	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
42.	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
43.	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
44.	Drumul critic	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
45.	ELECTRE	Previziune	Decizional și organizatoric
46.	Extrapolarea	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
47.	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
48.	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
49.	Graficul de muncă al managerului	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50.	Gantt	Previziune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51.	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
52.	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
53.	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
54.	Grila TEMPLATE	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55.	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56.	Intervievarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57.	ISO 9000-14000	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58.	Jocul managerial	Previziune	Decizional
59.	Just in time (JIT)	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
60.	Kaizen	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61.	Lanțul valorii	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
62.	Lărgirea postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
63.	LIFO (orientarea vieții)	Antrenare	Ansamblul sistemului de management
64.	Lista atributelor (Tehnica lui Crawford)	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
65.	Managementul calității totale (TMQ)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
66.	Management matriceal	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
67.	Management participativ	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
68.	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
69.	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
70.	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
71.	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
72.	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
73.	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
74.	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
75.	Metoda distanței tehnice	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
76.	Metoda potențialelor	Previziune și organizare	Organizatoric și informațional
77.	Metoda Markowitz	Previziune	Decizional
78.	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
79.	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
80.	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
81.	Modelul rețelei obiectivelor multiple încorporate	Previziune, antrenare și control-evaluare	Decizional și organizatoric
82.	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
83.	Notația	Control-evaluare	Organizatoric
84.	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
85.	Orlograma	Organizare	Organizatoric
86.	Organigrama	Organizare	Organizatoric
87.	ORTID	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
88.	PANEL	Organizare, coordonare, control-evaluare	Decizional și organizatoric
89.	PERT	Organizare, coordonare, control-evaluare	Organizatoric și informațional
90.	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
91.	Planul de afaceri	Previziune	Decizional
92.	Planul carierei	Antrenare	Decizional și organizatoric
93.	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
94.	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
95.	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
96.	Propex	Previziune	Decizional
97.	Punctul critic (breakpoint)	Previziune	Decizional
98.	Raportul de corelație	Previziune	Decizional

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
99.	Reengineering	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100.	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric
101.	Schema beneficiilor flexibile	Antrenare	Decizional
102.	Schema bloc	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
103.	Sesiunea “Philips 66”	Previziune	Ansamblul sistemului de management
104.	SINECTICA	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
105.	SCOP	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
106.	Simularea decizională	Previziune	Ansamblul sistemului de management
107.	Sistemul expert	Previziune și organizare	Decizional și informațional
108.	SSA	Previziune	Decizional și organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcțiile manageriale unde metoda are ponderea cea mai mare	Subsistemele organizației vizate cu prioritate
109.	Synaps	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
110.	Ședința	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
111.	SWOT	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
112.	Tabloul de bord	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
113.	Tabelul de luare a deciziilor	Previziune	Decizional
114.	Teoria șirurilor de așteptare	Previziune	Organizatoric
115.	Tehnica Gordon	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
116.	Test de analiză a personalității	Control-evaluare	Organizatoric
117.	Timpi standard administrativi	Control-evaluare	Organizatoric
118.	Tarif-oră-mașină	Antrenare	Organizatoric
119.	Work-factory	Control-evaluare	Organizatoric

Conducerea prin sistem - metoda se bazează pe caracteristica sistemică a organizațiilor, întregul proces al conducerii fiind abordat prin prisma teoriei sistemelor. Sunt necesari manageri specializați, cu bune cunoștințe de teoria sistemelor, particularizate pe domenii de activitate.

Etapele de aplicare ale metodei sunt:

a) identificarea și delimitarea subsistemelor și legăturilor dintre acestea;

b) sistematizarea acitivităților;

c) asamblarea sistemelor și integrarea lor în mediu etc.

Unul dintre procesele caracteristice conducerii prin sistem este reglarea, care are ca rol menținerea în stare de echilibru a sistemului în conformitate cu modificările mediului.

Conducerea prin obiective, atribuită lui Peter Drucker, este o metodă foarte populară de conducere, ce se bazează pe stabilirea obiectivelor de comun acord între conducere și subordonați, astfel că obiectivele personale ale individului ori cele ale grupului sunt integrate obiectivelor organizației.

Managementul prin obiective (*Management by Objectives* - MBO) este în mod deosebit potrivit atitudinii proactive, în contrast cu managementul prin crize (acțiunile se declanșează la apariția unei crize ori cauze ce induc efecte de netolerat), care prin natura sa este reactiv. În cadrul conducerii prin obiective proacțiunea și motivarea se pot manifesta sinergic cu ușurință.

Principalele trăsături ale metodei sunt:

a) participarea întregului personal muncitor la definirea obiectivelor;

b) elaborarea deciziilor strategice și tactice de către conducere pentru optimizarea resurselor în vederea realizării

scopului propus;

c) stabilirea riguroasă a performanțelor și limitelor conducerii etc.

Etapele de realizare a conducerii prin obiective sunt ciclice și bine determinate în timp:

a) stabilirea obiectivelor și integrarea lor în programele de perspectivă, identificarea celor mai semnificative și dezbaterea acestora;

b) stabilirea obiectivelor pe compartimente și subdiviziuni ale acestora;

c) realizarea obiectivelor, caracteristic fiind faptul că superiorii nu intervin activ în aria obiectivelor subordonaților, ci pasiv prin informare și/sau consiliere;

d) analizarea rezultatelor și revizuirea obiectivelor;

e) reluarea periodică a obiectivelor pentru îmbunătățirea acestora, în special în contextul dinamicii diferiților factori.

Conducerea prin excepție - în cadrul acestei metode doar informațiile care se abat de la standarde, bugete, termene ori depășesc limitele unor indicatori sunt transmise conducerii. Prin această metodă (*Management by Exception - MBE*) deciziile care nu se pot lua la un anumit nivel sunt trimise spre rezolvare nivelului superior. Opinăm că MBE are o pronunțată trăsătură reactivă.

Etapele de aplicare ale metodei de conducere prin excepție sunt:

a) stabilirea naturii și limitelor informațiilor care trebuie să ajungă la diferitele niveluri ierarhice, precum și a modului de transmitere a acestora;

b) realizarea obiectivelor;

c) analiza încadrării în toleranțe a indicatorilor etc.

Implementarea MBE presupune:

1) stabilirea unui cadru de lucru care să permită indentificarea abaterilor de la plan;

2) delimitarea unui buget potrivit, de referință - acesta trebuie bine alcătuit astfel încât organizația să-și atingă obiectivele finale prin încadrarea în buget;

3) alcătuirea unei matrice a excepțiilor cu specificarea cantității variației peste limitele stabilite și a nivelurilor unde acestea sunt semnalate (de ex., o depășire cu 5000 RON a bugetului va fi semnalată directorului de departament iar una de 50000 RON directorului general); nivelurile notificate trebuie să răspundă cu acțiuni corective;

4) un sistem prompt și precis de raportare - informațiile trebuie culese și comparate exact cu referințele fixate.

Avantaje:

a) focalizează atenția și timpul managementului doar asupra abaterilor critice, rezultând o folosire eficientă a timpului acestuia;

b) metoda îngăduie echipei să gestioneze operațiile zilnice, fără a cere ajutorul managementului etc.

Dezavantaje:

a) metoda presupune că bugetul este bine alcătuit și că nu sunt probleme dacă rezultatele se încadrează în buget;

b) metoda presupune că echipa nu poate să gestioneze abateri peste o anumită limită etc.

Conducerea prin produs - în cazul acestei metode, obiectul conducerii îl constituie orice produs pe care întreprinderea îl oferă pe piață - serviciu, produs sau investiție. Metoda este recomandată pentru produse sau prestări de servicii repetitive și numai în unitățile economice care produc o gamă largă de produse.

Astfel, acest tip de conducere (*Product Management - PM*) cuprinde toate laturile care privesc ciclul de viață al produsului: concepție, design și proiectare, realizare, vânzare, service, asimilarea unui nou produs etc.

Dacă se acordă conducătorului de produs dreptul de a lua decizii în legătură cu produsul său atunci se retrage competența respectivă organelor de decizie din compartimentele funcționale. În această situație se încalcă principiul unității de conducere, comandă și acțiune conform căruia fiecare lucrător răspunde în fața unui singur șef (cu toate dezavantajele care decurg de aici). Sub-structura pe produs va fi una matricială, în care fiecare lucrător primește dispoziții din partea a doi superiori: cu privire la produs din parte conducătorului de produs, iar cele funcționale din partea conducătorului de compartiment.

În situația neacordării conducătorului de produs a dreptului de a da ordine trebuie să i se acorde un alt mod de a-și îndeplini sarcina de dirijare referitoare la produsul său, de regulă prin includerea conducătorului de produs în colectivul decizional.

Principalele avantaje ale conducerii prin produs sunt:

- a) conducerea mai bună a activităților legate de produs;
- b) legătura strânsă a tuturor compartimentelor cu piața;
- c) comunicarea mai rapidă și prin aceasta o mai bună adoptare a deciziilor.

Ca dezavantaje ale aplicării metodei se pot enumera:

- a) nu se evită conflictele de competență;
- b) nu se impun totdeauna cele mai bune argumente, ba chiar adeseori se impune cel mai priceput în negocieri.

Tehnica Brainstorming (dezlănțuirea ideilor) - este o metodă bazată pe dinamica de grup, care constă în obținerea a cât mai mul-

te idei (soluții) pentru rezolvarea unei probleme date, considerând că în acest mod se ajunge la o soluție optimă.

Tehnica are la bază două principii importante: nejudicarea ideilor emise și atingerea unei cantități suficiente de idei. Având ca scop reducerea inhibițiilor în rândul membrilor grupului, dezvoltarea creativității individuale și creșterea acesteia la nivelul întregului grup există patru reguli importante care guvernează orice ședință de "brainstorming":

- a) focalizarea pe cantitatea de idei prin divergența acestora, presupunând că prin cantitate se va genera calitate;
- b) abținerea de la orice critică;
- c) încurajarea ideilor deosebite și surprinzătoare;
- d) combinarea și îmbunătățirea ideilor.

Se fac două mențiuni importante:

- 1) o ședință de "brainstorming" trebuie să caute soluție la o singură problemă nu la mai multe (altfel este ineficace);
- 2) deoarece scopul este generarea de idei ședința nu este potrivită unor judecăți analitice.

Realizarea tehnicii "brainstorming" se face în trei etape principale: pregătirea discuției, analiza problemei în cadrul grupului și selecția ideilor emise.

Reușita aplicării tehnicii "brainstorming" depinde de asigurarea unei atmosfere propice de lucru, care să asigure dezlănțuirea ideilor și se reflectă în bogăția de idei emise. Pentru aceasta este nevoie să se asigure unele condiții ca:

- a) selecționarea atentă a participanților;
- b) prezentarea clară a problemei, limitarea, conturarea și expunerea ei corespunzătoare în fața grupului etc.

Aplicarea metodei "brainstorming" generează și efecte

colaterale pozitive: stimularea încrederii în forțe proprii și utilizarea mai bună a potențialului creator al participanților.

Tehnica Delphi - în esență, metoda constă în obținerea părerilor unor oameni bine informați, specialiști într-o anumită problemă pusă în discuție și pleacă de la presupunerea că judecățile emise de membri unui grup conduc la rezultate superioare judecății emise de o singură persoană. Metoda a fost concepută la începutul Războiului Rece, în mediul militar, pentru a evalua impactul tehnologiei asupra balanței puterii între cele două blocuri militare oponente.

Această tehnică are câteva caracteristici cheie:

- a) participanți anonimi;
- b) structurarea fluxului de informații;
- c) feed-back regulat;
- d) munca moderatorului (liderului) metodei.

În primul rând se stabilește și se formulează clar subiectul pentru care se solicită păreri și se aleg membrii grupului, de preferat recunoscuți ca specialiști.

La primirea răspunsurilor moderatorul prelucrează și sintetizează, eventual cu mijloace statistice, direcțiile principale și părerile susținute de cei mai mulți respondenți. Se ajunge astfel de la o inițială divergență la răspunsuri tot mai puține, pe o plajă tot mai îngustă, care, se presupune, conduc în final la găsirea soluției corecte prin consens cât mai larg.

Tot procesul se oprește la întrunirea unui criteriu de finalitate:

- a) atingerea unui număr prestabilit de rafinări;
- b) găsirea unui răspuns considerat satisfăcător;
- c) stabilitatea rezultatelor;

d) atingerea consensului.

După terminarea discuțiilor sau a schimbului de păreri, conducătorul dezbaterilor trebuie să facă o sinteză a acestora, supunând aprobării participanților rezultatul găsit.

5. SISTEMUL DECIZIONAL MANAGERIAL

Sistemul decizional al organizației constituie unul dintre instrumentele de bază ale conducerii. Necesitatea deciziei manageriale pleacă de la observația simplă că orice obiectiv poate fi îndeplinit pe mai multe căi, din care doar una va fi optimă. Din acest motiv procesul decizional reclamă din partea decidentului creativitate, pregătire și experiență, precum și stăpânirea metodelor științifice de decizie. Decizia se definește ca un proces de gândire ce are ca scop alegerea alternativei optime dintr-un număr de posibilități, marcând prin urmările ei trecerea de la gândire la acțiune. În acest sens orice decizie managerială trebuie:

a) să reprezinte un act rațional;

b) să fie formulată pe baza interpretării și prelucrării unor informații oportune, pertinente, obiective și relevante, cu luarea în considerare a contextului;

c) să fie fundamentată științific etc.

Actul decizional survine și se manifestă permanent în cadrul procesului complex al conducerii datorită următoarelor cauze:

- necesitatea acțiunilor corective,
- apariția unor oportunități,
- eliberarea unor resurse.

Calitatea deciziei manageriale se reflectă în abaterea efectelor provocate față de consecințele preconizate.

În situația în care acțiunea (mai precis reacția) unui manager este impusă, fără existența mai multor alternative, nu este vorba de o decizie.

5.1. Clasificarea deciziilor

În procesul adoptării deciziilor, sistematizarea acestora în funcție de diferite criterii prezintă o importanță deosebită, deoarece în funcție de acestea se lămuresc mai multe aspecte relevante, cum ar fi: volumul și structura informațiilor, sistemul de indicatori sau mărimi pentru evaluarea consecințelor fiecărei alternative, metodologia de prelucrare a informațiilor etc.

Clasificarea deciziilor se face după un set de criterii:

- a) sfera de cuprindere a decidentului,
- b) sfera de cuprindere a obiectului deciziei,
- c) durata de timp pentru care se adoptă decizia,
- d) amplexarea eforturilor solicitate,
- e) consecințele care decurg din aplicarea deciziei,
- f) eșalonul managerial la care se adoptă.

Principalele tipuri de decizii sunt expuse în continuare.

1) Decizii strategice caracterizate prin:

– adoptate participativ⁶, de către organele colective de conducere,

- urmăresc atingerea unor obiective generale;
- se desfășoară pe o perioadă de timp îndelungată;
- angajează resurse materiale și financiare însemnate;
- sunt adoptate la nivelul superior al managementului.

2) Decizii tactice caracterizate prin:

– se adoptă cel mai adesea participativ, în colectiv, dar pot fi și individuale;

- aria de cuprindere mai restrânsă;
- se desfășoară pe durata unui interval de timp specific, a

⁶ Cu excepția organizațiilor mici sau antreprenoriale, caz în care fondatorul stabilește strategia de unul singur, cel puțin pentru început (v. cap. 10).

unei campanii, sezon etc. ;

- angajează resurse disponibile la nivelul firmei;
- sunt importante pentru îndeplinirea obiectivelor anuale

sau semestriale;

- sunt adoptate la nivelul intermediar al managementului firmei (administrator, șef de atelier etc.).

Deciziile tactice, de regulă, precizează modalitățile de transpunere în practică a obiectivelor din cadrul unei strategii elaborate.

3) Decizii operative (curente) caracterizate prin:

- adopție individuală;
- aria de cuprindere se referă la pregătirea unor procese și buna desfășurare a acestora și corecția unor acțiuni perturbatoare, neprevăzute etc.;

– se desfășoară pe intervale de timp reduse, de ordinul zilelor;

– angajează resurse la nivelul secțiilor, atelierelor sau echipelor de lucru;

- au consecințe reduse;
- se adoptă la nivelurile ierarhice de bază.

Totodată, deciziile mai pot fi:

- economice, tehnice, tehnologice, organizatorice etc.;
- individuale sau colective;
- decizii fundamentate în condiții de certitudine sau de

risc;

- decizii periodice sau unice;
- decizii anticipate sau imprevizibile;
- decizii unicriteriale sau multicriteriale.

Toate tipurile de decizii sunt corelate și relaționate strâns și dinamic, în timp și spațiu, formând un tot unitar.

5.2. Elementele procesului decizional

Problematica complexă ridicată de adoptarea unor decizii fundamentate științific necesită delimitarea și cunoașterea elementelor ce trebuie avute în vedere la elaborarea acestora [3].

Un proces de decizie presupune existența mai multor elemente, arătate în continuare.

1) Decidentul (mulțimea decidenților) - individul sau organul de conducere colectiv care urmează să aleagă una dintre alternative:

$$D_f \in D; f = 1, \dots, t. \quad (5.1)$$

2) Formularea problemei decizionale de către decident.

3) Mulțimea variantelor posibile:

$$V_i \in V; i = 1, \dots, m. \quad (5.2)$$

4) Mulțimea criteriilor de decizie ale decidentului - punctele de vedere luate în considerare la alegerea unei variante, care pot fi de natură tehnică, economică, socială etc., corespunzând unuia sau mai multor indicatori:

$$X_j \in X; j = 1, \dots, n. \quad (5.3)$$

5) Mulțimea coeficienților de importanță - fiecare coeficient se asociază unui criteriu și exprimă ponderea acestuia în cadrul problemei decizionale:

$$K_j \in K; K_j \in [0, 1]. \quad (5.4)$$

6) mulțimea stărilor naturii (mediul ambiant) - fiecare dintre acestea reprezintă un complex de condiții, care determină corespondența dintre alternativă și consecință:

$$S_k \in S; k = 1, \dots, p. \quad (5.5)$$

În stările naturii se regăsește riscul decizional, iar fiecărei stări a

naturii i se asociază probabilitatea ca aceasta să aibe loc:

$$l_k = (0,1]. \quad (5.6)$$

7) mulțimea consecințelor diverselor alternative - fiecărei alternative îi corespund anumite consecințe, reflectate prin mărimi și indicatori specifici; alegerea variantei optime înseamnă alegerea alternativei căreia îi corespund consecințele cele mai avantajoase în lumina scopului urmărit:

$$C_{ijkf} \in C; i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n; k = 1, \dots, p; f = 1, \dots, t. \quad (5.7)$$

8) obiectivele decidentului - consecințele propuse a fi atinse.

Elementele procesului decizional se centralizează într-un tabel numit matricea de decizie (Tabelul 5.1, decidentul unic).

Tabelul 5.1. Matricea decizională pentru decidentul unic

Variante V_i	Stările naturii S_k						
	S_1			...	S_p		
	Criterii X_j				Criterii X_j		
	X_1	...	X_n		X_1	...	X_n
V_1	C_{111}	...	C_{1n1}	...	C_{11p}	...	C_{1np}
V_2	C_{211}	...	C_{2n1}	...	C_{21p}	...	C_{2np}
\vdots	\vdots		\vdots		\vdots		\vdots
V_i	C_{i11}	...	C_{in1}	...	C_{i1p}	...	C_{inp}
\vdots	\vdots		\vdots		\vdots		\vdots
V_m	C_{m11}	...	C_{mn1}	...	C_{m1p}	...	C_{mnp}

5.3. Decizii uni și multidimensionale, decizii în condiții de risc și incertitudine

Decizii unidimensionale - acestea se definesc pentru situația în care:

$$\begin{aligned}
 t &= 1, \\
 p &= 1, \\
 n &= 1, \\
 i &= 1, 2, \dots, m,
 \end{aligned}
 \tag{5.8}$$

matricea de decizie fiind arătată în Tabelul 5.2.

Tabelul 5.2. Matricea decizională pentru decizii unidimensionale

Variante V_i	V_1	V_2	...	V_i	...	V_m
Consecințe C_i	C_1	C_2	...	C_i	...	C_m

Decizii multidimensionale - sunt în cazul în care se iau în considerare și criteriile:

$$\begin{aligned}
 t &= 1, \\
 p &= 1, \\
 j &= 1, 2, \dots, n, \\
 i &= 1, 2, \dots, m,
 \end{aligned}
 \tag{5.9}$$

cu matricea decizională arătată în Tabelul 5.3.

Tabelul 5.3. Matricea decizională pentru decizii multidimensionale

Variante V_i	Criterii X_j/Coeficienți de importanță K_j					
	$X_{1'}$ K_1	$X_{2'}$ K_2	...	$X_{j'}$ K_j	...	$X_{n'}$ K_n
V_1	C_{11}	C_{12}	...	C_{1j}	...	C_{1n}
V_2	C_{21}	C_{22}	...	C_{2j}	...	C_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots		\vdots
V_i	C_{i1}	C_{i2}	...	C_{ij}	...	C_{in}
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots		\vdots
V_m	C_{m1}	C_{m2}	...	C_{mj}	...	C_{mn}

Decizii în condiții de risc - aici intervin stările naturii care reflectă riscul decizional:

$$\begin{aligned} t &= 1, \\ k &= 1, 2, \dots, p, \\ j &= 1, 2, \dots, n, \\ i &= 1, 2, \dots, m, \end{aligned} \quad (5.10)$$

cu matricea decizională dată în Tabelul 5.4.

Tabelul 5.4. Matricea decizională pentru decizii în condiții de risc

Variante V_i	Stările naturii S_k / Probabilitatea de producere l_k						
	S_1 / l_1			...	S_p / l_p		
	Criterii X_j / Coef. de importanță K_j				Criterii X_j / Coef. de importanță K_j		
	$X_{1'}$ K_1	...	$X_{n'}$ K_n		$X_{1'}$ K_1	...	$X_{n'}$ K_n
V_1	C_{111}	...	C_{1n1}	...	C_{11p}	...	C_{1np}
V_2	C_{211}	...	C_{2n1}	...	C_{21p}	...	C_{2np}
\vdots	\vdots		\vdots		\vdots		\vdots
V_i	C_{i11}	...	C_{in1}	...	C_{i1p}	...	C_{inp}
\vdots	\vdots		\vdots		\vdots		\vdots
V_m	C_{m11}	...	C_{mn1}	...	C_{m1p}	...	C_{mnp}

Decizii în condiții de incertitudine - sunt considerate deciziile cel mai dificil de adoptat, fiind marcate de câteva elemente specifice:

a) lipsesc informațiile necesare stabilirii probabilităților producerii stărilor naturii;

b) natura (mediul în toată complexitatea sa) este considerat jucătorul care nu raționează, decidentul (jucătorul rațional) trebuie

să contracareze prin decizii optime (jocuri cu natura) acțiunile și efectele mediului.

Pentru rezolvarea problemelor decizionale în condiții de incertitudine se utilizează cinci "filozofii" sau criterii specifice.

- 1) *Criteriul pesimist (regula lui Wald)*
- 2) *Criteriul optimist*
- 3) *Criteriul optimismului ponderat (regula lui Hurwicz)*
- 4) *Criteriul regretelor minimax (regula lui Savage)*
- 5) *Criteriul Bayes-Laplace.*

5.4. Principalele metode și tehnici decizionale

Metodele și tehnicile decizionale există într-o paletă bogată și sunt frecvent utilizate în practica conducerii organizațiilor pe plan mondial. Un aspect important constă în faptul că metodele consacrate asigură satisfacție cu privire la fundamentarea științifică a deciziilor strategice, tactice sau operative adoptate.

Metodele și tehnicile decizionale utilizate în optimizarea deciziilor fundamentate în condiții de certitudine, de risc, de incertitudine sunt:

- 1) În condiții de certitudine:
 - metoda utilității globale,
 - metoda ELECTRE bi și tridimensională,
 - metoda Onicescu,
 - tabelul decizional,
 - metoda aditivă,
 - analiza KT,
 - metoda Zorghe;
- 2) În condiții de risc:
 - metoda utilității globale,

- metoda speranței matematice,
- metoda speranței matematice cu reevaluarea probabilităților,

- simularea decizională,
- tehnica arborelui decizional,
- analiza SWOT;

3) În condiții de incertitudine:

- criteriul lui Wald,
- criteriul optimist,
- criteriul lui Hurwicz,
- criteriul lui Bayes-Laplace,
- criteriul lui Savage,
- analiza SWOT.

Metodele de raționalizare a deciziilor după sfera de cuprindere a decidentului, după orizontul de timp și implicații, după numărul persoanelor care participă la adoptarea deciziei și după numărul criteriilor decizionale sunt:

1) După sfera de cuprindere a decidentului:

a) decizii participative:

- metoda ELECTRE tridimensională,
- algoritmul Deutsch-Martin;

b) decizii individuale: metodele și tehnicile arătate pentru deciziile în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine.

2) După orizontul de timp și implicații:

a) decizii strategice:

- metoda ELECTRE bi și tridimensională,
- algoritmul Deutsch-Martin,
- tehnici și abordări în condiții de incertitudine;

b) decizii tactice:

- metoda ELECTRE bi și tridimensională,
- algoritmul Deutsch-Martin,
- tehnici și abordări în condiții de incertitudine;

c) decizii curente:

- tabloul decizional,
- cercetări operaționale.

3) După numărul persoanelor care participă la adoptarea deciziei:

a) decizii individuale: metodele și tehnicile enumerate pentru deciziile în condiții de certitudine, de risc și de incertitudine.

b) decizii de grup:

- metoda ELECTRE bi și tridimensională,
- algoritmul Deutsch-Martin,
- metoda simplei majorități,
- tehnici și abordări în condiții de incertitudine.

4) După numărul criteriilor decizionale:

a) decizii unicriteriale:

- criteriul lui Wald,
- criteriul optimist,
- criteriul lui Hurwicz,
- criteriul lui Bayes-Laplace,
- criteriul lui Savage,
- metoda speranței matematice,
- metoda speranței matematice cu reevaluarea probabilităților,
- criteriul pesimist.

b) decizii multicriteriale:

- metoda ELECTRE,

- metoda utilității globale,
- metoda Onicescu,
- analiza SWOT.

Alte instrumente matematic-logice de ajutor:

- programarea liniară,
- alcătuirea și optimizarea programelor de transport,
- teoria grafurilor,
- teoria dimensionării stocurilor,
- programarea dinamică,
- teoria firelor de așteptare,
- teoria jocurilor,
- programarea operativă a producției,
- simularea decizională,
- teoria echipamentelor etc.

În ziua de astăzi informatizarea își face simțită din plin prezența și în domeniul ingineriei luării deciziilor; cele mai răspândite aplicații software pentru ajutor în luarea deciziilor sunt:

- 1000Minds,
- Altova MetaTeam,
- Analytica, Criterium DecisionPlus,
- DecideIT,
- Decision Lens,
- D-Sight,
- Expert Choice,
- Hiview3,
- Logical Decisions.

5.5. Teoria utilității aplicată la decizii

Teoria utilității are rădăcini în sec. XVIII, când Bernoulli

enunță ideea neproportionalității utilității unei sume de bani cu mărimea sumei. Ideea se reia la sfârșitul sec. XIX, ocazie cu care se introduce așa zisa funcție de utilitate. Teoria modernă a deciziei a adoptat teoria utilității odată cu definirea sa axiomatică de către John von Neumann și Oskar Morgenstern în lucrarea *"Theory of Games and Economic Behavior"*, în 1947.

Teoria modernă a deciziei se bazează pe un sistem de axiome, care asigură existența unei funcții cu valori în mulțimea numerele reale – funcția de utilitate U , cu următoarele proprietăți:

a) dacă C_i și C_j sunt consecințe a două alternative distincte, atunci $C_i > C_j$ (C_i este preferată lui C_j), dacă și numai dacă

$$U(C_i) > U(C_j); \quad (5.11)$$

b) dacă C_k este mixtura probabilistică a două consecințe C_i și C_j , adică

$$C_k = [p \cdot C_i, (1-p) \cdot C_j], \quad (5.12)$$

p reprezentând o probabilitate subiectivă, adică $0 \leq p \leq 1$, iar C'_k este consecința pentru care $C'_k \sim C_k$ (indiferență între C'_k și C_k), atunci

$$U(C'_k) = p \cdot U(C_i) + (1-p) \cdot U(C_j); \quad (5.13)$$

c) dacă funcția U posedă proprietățile a) și b) de mai sus, atunci ea poate suferi o transformare liniară pozitivă de forma

$$U'(C) = a \cdot U(C) + b; a > 0, b \geq 0. \quad (5.14)$$

Corolar: cunoașterea utilității unei a treia consecințe, dacă se cunosc utilitățile a două consecințe.

d) aditivitatea multidimensională a utilităților:

$$U(V_i) = U(C_{i1}, C_{i2}, \dots, C_{im}) = U(C_{i1}) + U(C_{i2}) + \dots + U(C_{im}). \quad (5.15)$$

5.6. Decizii de grup

Față de condițiile de raționalitate în alegerea unei variante la decizia individuală, la deciziile adoptate în grup se impun următoarele condiții particulare:

1) metoda de decizie colectivă să fie aplicabilă mulțimii variantelor posibile;

2) dacă preferința față de o anumită variantă crește la nivelul fiecărui decident individual, atunci ea trebuie să crească și la nivelul preferințelor grupului;

3) dacă decizia se referă la n variante posibile, clasamentul (sau poziția relativ reciprocă a variantelor) acestora făcut de către grup nu trebuie modificat prin luarea în considerare a unei noi variante etc.

În cazul deciziilor de grup este recomandată prezența și manifestarea unui moderator al grupului de decidenți. Experiența a arătat că prezența moderatorului duce la decizii mai inspirate, cu rezultate superioare.

5.7. Etapizarea procesului decizional

Procesul adoptării deciziilor impune sistematizarea activității decidenților, cu cerințe tot mai exigente în contextul prezent al volumului mare al informațiilor și resurselor și concentrării acestora, interacțiunii diversilor factorilor și globalizării.

Derularea procesului decizional presupune parcurgerea unor etape, fiecare cu fazele ei.

1) Etapă pregătitoare, derulată pe parcursul mai multor faze:

a) analiza situației;

b) formularea obiectivelor decizionale;

c) colectarea, selecționarea, verificarea și analiza informa-

țiilor necesare elaborării variantelor.

2) Etapa de adoptare a deciziei având fazele:

- a) stabilirea unui sistem riguros de indicatori sau parametri;
- b) aplicarea unei metode potrivite de decizie.

3) Etapa de aplicare presupune următoarele faze:

- a) alcătuirea și adoptarea unui plan de acțiuni;
- b) stabilirea responsabilităților și libertății de acțiune;
- c) alegerea celor mai potriviți salariați pentru activitățile și

sarcinile vizate;

- d) informarea factorilor de acțiune și răspundere.

4) Evaluarea rezultatelor obținute:

- a) verificarea rezultatelor obținute;
- b) analiza critică a desfășurării etapelor și fazelor procesului

decizional;

- c) aplicarea corecțiilor necesare.

6. SISTEMUL INFORMAȚIONAL AL MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI

Informațiile asamblate în mod logic în cadrul sistemului informațional conferă un pronunțat caracter dinamic întregului proces de conducere.

6.1. Informația și procesul managerial

Comunicația reprezintă acțiunea de transmitere a unui semnal sau mesaj cu ajutorul unui canal fizic de comunicare. Semnalul constă într-un simbol sau semn convențional, stabilit anterior, în scopul simplificării limbajului explicit.

Datele reprezintă fapte și situații din activitatea organizației, care reflectă în mod direct diversele aspecte surprinse, putând fi prelucrate în diferite scopuri. Funcțional, datele se caracterizează prin: identitate - obiectul datelor, caracteristici - descrierea identității și măsură - mărimile valorice în care sunt exprimate caracteristicile.

Având un rol de prim ordin în cadrul sistemului informațional managerial, informația reprezintă un element de noutate transmis cu ajutorul unei comunicări ori mesaj, care determină managerul sau alte cadre de conducere să reacționeze prin declanșarea de acțiuni ori adoptarea/modificarea unor decizii. Cu ajutorul informațiilor managerul stabilește priza mental-volițională necesară exercitării atribuțiilor specifice, adresându-se direct salariaților, pentru atingerea obiectivelor urmărite.

Transmiterea și recepționarea ideilor la nivelul conducătorului - în postura acestuia de nod al unei rețele informaționale integrată atât macro cât și microsistemului organizației - se

realizează cel mai adesea cu ajutorul simbolurilor limbii cunoscute, în care acesta gândește. Alte modalități de transmitere cuprind: simboluri grafice sau matematice, impulsuri electronice ori de altă natură, diverse coduri etc.

Modelul conceptual al comunicării este arătat în Fig. 6.1.

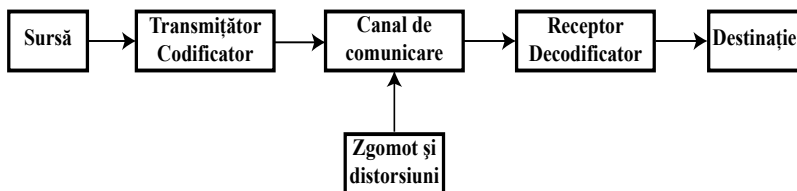


Fig. 6.1. Modelul conceptual al comunicării.

Pentru conversia, transmiterea și reconversia cât mai clară, promptă și economică a ideilor în simboluri și invers este necesar ca informația să posede câteva însușiri esențiale [8]:

- a) să fie obiectivă;
- b) să fie fundamentată pe elemente desprinse din mediul ambiant, nu ca rezultat al interpretărilor;
- c) să fie explicită, clară și accesibilă etc.

În practica managementului organizației informațiile folosite sunt extrem de diverse.

Clasificarea acestora este arătată în continuare.

1. După obiective:

- a) de comandă;
- b) de reglare;
- c) de cunoaștere și raportare;
- d) de planificare și prognoză.

2. După modul de exprimare:

- a) orale;
- b) scrise;

- c) audiovizuale;
- 3. După gradul de prelucrare
 - a) primare;
 - b) intermediare;
 - c) finale.
- 4. După direcția vehiculării:
 - a) descendente;
 - b) ascendente;
 - c) orizontale;
 - d) oblice.
- 5. După modul de organizare a înregistrării și prelucrării:
 - a) tehnico-operative;
 - b) de evidență;
 - c) statistice.
- 6. După proveniență:
 - a) de natură externă;
 - b) de natură internă.
- 7. După destinație:
 - a) interne;
 - b) externe.
- 8. După obligativitatea pentru adresant:
 - a) imperative;
 - b) nonimperative.
- 9. După natura proceselor reflectate:
 - a) cercetare-dezvoltare;
 - b) comerciale;
 - c) producție;
 - e) personal.
- 10. După situația în timp:

- a) active;
- b) pasive;
- c) previzionale.

Din punct de vedere cibernetic informația se caracterizează prin mai multe aspecte: semantic (semnificația la destinatar), programatic (utilitatea practică pentru destinatar) și sintactic (ridicarea nederminării).

Principalele caracteristici ale informației sunt:

a) caracteristici tehnice - se referă la precizia cu care pot fi transmise simbolurile informaționale, în acest sens prezentând importanță noțiunile de zgomot și redundanță;

- zgomotul;
- redundanța;

b) starea informației - exprimată prin caracteristicile arătate în continuare:

- statică (semantică);
- dinamică (programatică);
- entropia informației;
- cantitatea de informație ;
- energia informațională;
- vârsta informației;
- frecvența informației.

Pentru exercitarea corespunzătoare a conducerii informația trebuie să întrunească următoarele calități:

- exactitate;
- oportunitate;
- frecvență de elaborare;
- conținut adecvat etc.

Funcționarea eficientă a organizației are nevoie, aparte

de resurse umane, materiale și tehnice, de informații. Nevoia de a procura și corela fluxurile resurselor implică permanenta cunoaștere a contextului cerințelor mediului și stărilor interne ale sistemului. În lumina acestui aspect deosebit de important se impune de la sine o funcționalitate multiplă și accentuat dinamică a sistemului informațional - operațională, educațională, decizională și de documentare.

În realizarea acestor funcții, sistemul informațional este confruntat cu probleme foarte complexe, dată fiind tripla dimensiune a informațiilor:

a) dimensiunea individuală - condiționează într-o proporție apreciabilă potențialul și realizarea aspirațiilor personale ale salariaților;

b) dimensiunea organizațională - reprezintă o premisă cheie și obligatorie pentru stabilirea și finalizarea obiectivelor organizației de către deținătorii de interese directe și manageri.

c) dimensiunea socială - decurge din rolul informațiilor în exercitarea drepturilor și responsabilităților salariaților din cadrul organizației în calitate de cetățeni.

Calitatea informației este apreciată de factorii responsabili și decidenți prin prisma:

a) gradului de motivare indus pentru acțiune,

b) contribuției pozitive în luarea deciziilor.

O informație de calitate are impact în sensul îmbunătățirii atenției, procesului decizional și acțiunii.

Din punct de vedere calitativ informația este descrisă și măsurată prin patru dimensiuni:

a) utilitate,

b) satisfacție,

- c) eroare,
- d) măsura parțialității.

Utilitatea informației este caracterizată prin următoarele elemente:

- formă,
- timp,
- acces,
- posesie.

Satisfacția informațională este reflectată direct în măsura în care aceasta produce efecte benefice la nivelul organizației, denotând un sistem informațional bine conceput și exploatat.

Eroarea informațională survine în urma manifestării mai multor factori, dintre care se amintesc:

- a) măsurători incorecte ale datelor,
- b) colectarea incorectă sau cu metode nepotrivite a datelor,
- c) procesarea defectuoasă, fără respectarea unor metode stabilite,
- d) pierderea sau incompletitudinea datelor etc.

În cazul în care datele de intrare sunt viciate prin parțialitate atunci și informația care decurge va fi în consecință.

Parametri de calitate ai informației sunt:

- imparțialitatea,
- validitatea,
- fiabilitatea,
- coerența.

Pe fondul trecerii și adoptării pe scară tot mai largă a paradigmei economiei bazată pe cunoștințe⁷ și a permanentelor

⁷ Această paradigmă se concentrează asupra identificării nevoilor informaționale

mutații de anvergură în domeniul informaticii, sistemul informațional devine din ce în ce mai important, marcând și condiționând supraviețuirea și performanțele organizațiilor în toate domeniile vieții sociale.

6.2. Fluxurile și circuitele informaționale

Fluxul informațional reprezintă totalitatea informațiilor vehiculate prin canale potrivite, asamblate într-un circuit logic și funcțional parcurs de către date, de la colectare până la receptor. Fluxul informațional este caracterizat prin lungime și debit (cantitatea de informații transportată prin circuitul informațional raportată la factorul timp).

Circuitul informațional este traseul urmat de informație, între emițător și destinatar.

Tipologia circuitelor informaționale este arătată în continuare.

1) După direcția de vehiculare:

- a) verticale;
- b) orizontale;
- c) oblice.

2) După frecvența producerii:

- a) periodice;
- b) ocazionale.

În cadrul circuitelor informaționale pot să apară fenomene nedorite sub forma unor exagerări: suprainformarea și subinformarea.

și modalității de satisfacere a acestora, în paralel cu abordarea utilizării eficiente a informațiilor, în funcție de context. Vechea paradigmă pune accentul pe identificarea și clasificarea informațiilor ca premisă cheie a accesării acestora.

Suprainformarea constă în aglomerarea, îndeosebi la nivelurile superioare ale conducerii, cu informații prea detaliate pentru nivelul adresat, fapt care conduce la o dificultate în stabilirea cu claritate a aspectelor esențiale și în luare deciziilor.

Subinformarea are loc atunci când informația este limitată în conținut.

6.3. Procedurile informaționale

Procedurile informaționale vin să stabilească ansamblul modalităților de colectare, înregistrare, prelucrare și transmitere a informațiilor.

Cu ajutorul procedurilor informaționale se clarifică aspecte cu privire la:

- a) surșii de informații utilizați, împreună cu caracteristicile acestora;
- b) mijloacele folosite pentru a culege, înregistra, transmite și prelucra informațiile;
- c) succesiunea tratării informațiilor, împreună cu operațiile la care acestea sunt supuse, precum și metodele ori formulele de calcul folosite.

Ca principale caracteristici ale procedurilor informaționale se amintesc următoarele aspecte:

- a) în prelucrarea informațiilor se utilizează metode matematice, economice, statistice, sociologice etc., cu sublinierea caracterului sofisticat și detaliat al acestora;
- b) gradul ridicat de formalizare, reliefat prin atenția deosebită acordată tipizării, standardizării și codificării informațiilor și situațiilor de natură informațională;
- c) caracterul operational accentuat, capabil să asigure o

tratare rapidă a informației, cu consecințe pe planul deciziei și acțiunii;

d) economicitatea pronunțată, conferită prin transpunerea în fapt a principiului excepțiilor și al priorităților;

e) informatizarea tot mai complexă și folosită din ce în ce mai mult.

6.4. Mijloacele de tratare a informațiilor

Ansamblul mijloacelor și metodelor necesare și folosite la succesiunea logică de culegere, înregistrare, prelucrare, interpretare, transmitere, stocare și distrugere (unde și când este cazul) a informațiilor constituie mijloacele de tratare a informațiilor.

Colectarea informațiilor - este constituită dintr-o serie de operații:

- a) decizia colectării informațiilor;
- b) planificarea culegerii;
- c) culegerea efectivă;
- d) conducerea culegerii;
- e) controlul culegerii.

Principalele metode de colectare a informațiilor sunt:

- a) observarea,
- b) experimentul,
- c) supravegherea,
- d) estimarea,
- e) achiziția din surse externe,
- f) consultarea unor publicații,
- g) procesarea tranzacțiilor și mărimilor economice și econometrice,
- h) consultarea unor agenții guvernamentale, regionale sau

mondiale.

Prelucrarea informațiilor presupune:

- a) fixarea și asumarea obiectivului prelucrării,
- b) sortarea și sistematizarea datelor,
- c) eliminarea erorilor și neconcordanțelor (cu prudență, prin stabilire și delimitare precisă, folosind metode matematice, statistice etc.),
- d) extragerea concluziilor,
- e) fundamentarea teoretică și generalizarea concluziilor,
- f) judecarea și analiza informațiilor prelucrate.

Transmiterea informațiilor trebuie efectuată la timpul potrivit⁸, cu precizie și cu zgomot și distorsiuni minime. Dintre metodele de transmitere se amintesc:

- a) poșta electronică,
- b) poșta clasică,
- c) poșta pneumatică,
- d) secvențe de impulsuri electrice sau magnetice,
- e) audiovizual,
- f) prin viu grai.

De asemenea, transmiterea poate fi codificată, în funcție de regimul informațiilor vehiculate.

Stocarea informațiilor trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

- să păstreze informația nealterată cât mai mult timp,
- să fie sigură în sensul că accesul la informația stocată să

⁸ Deși suntem tentați să credem că informațiile trebuie transmise cât mai rapid, în realitate nu este întotdeauna așa; pentru diminuarea utilizării defectuoase sau ineficiente, unele informații pot fi transmise întârziat în mod voit, astfel se evită acțiunile sau deciziile în pripă.

poată fi limitat după nevoi,

- să fie cât mai ieftină.

Stocarea se poate realiza pe mai mulți suporta:

- a) suporta care suportă tipărire, cel mai adesea hârtie;
- b) suporta electro-magnetici sau pe bază de semiconducători - dischete, hard discuri, memorii flash, benzi etc.;
- c) alți suporta - metal, plastic etc.

În ultimii ani se observă creșterea ponderii stocării externe, pe serverele firmelor specializate, bazate pe tehnologia "cloud".

Legat de transmiterea și stocarea informațiilor trebuie acordată o importanță deosebită informației vehiculată și stocată prin mijloace și pe suporta digitali deoarece:

- a) aceasta este vulnerabilă datorită virușilor informatici;
- b) poate fi accesată de hackeri.

Distrugerea informațiilor este necesară mai cu seamă în cazul informațiilor cu regim special, care nu trebuie să fie cunoscute în afara organizației. Distrugerea informațiilor se poate face fie prin distrugerea suportului fizic, fie prin ștergerea informației și rescrierea suportului cu informație nouă.

Distrugerea suportului se realizează frecvent prin următoarele metode:

- a) tocare⁹,

⁹ Tocarea hârtiei în "distrugătoare de documente" prezintă un risc abscons în sensul că resturile rezultate din tocare pot fi folosite la reconstituirea documentului "distrus"; în acest sens este demn de luat în considerare exemplul fostului serviciu secret est-german, STASI, care, în graba căderii regimului comunist din Germania de Est, a tocat mare parte din dosarele informatorilor, dar care nu au fost arse; acele resturi au fost păstrate și, în ultimi ani, a fost dezvoltată o aplicație software care este capabilă să reconstituie vechile documente pe baza scanărilor fâșiiilor de

- b) incinerare,
- c) atac chimic,
- d) topire,
- e) dizolvare în solvenți.

Ștergerea informației prezintă un risc apreciabil, îndeosebi în cazul informațiilor digitale, din cauza remanenței datelor pe suportii electro-magnetici; oricum, problema ștergerii informațiilor vechi și rescrierii peste acestea nu este una nouă¹⁰.

6.5. Informația și conducerea organizației

Accentul finalității procesului conducerii organizației cade pe actul de adoptare a deciziei, care declanșează acțiuni prin planuri, sarcini, comenzi și normative. Astfel sesizăm un dublu sens al informației manageriale: informația vehiculată spre decident, care stă la baza adoptării deciziei și cea propagată dinspre decident, pentru traducerea în viață a deciziei luate.

În cadrul sistemului de conducere și execuție al organizației toți actorii implicați sunt legați prin informații, mărimea informațională de ieșire la un nivel constituie intrarea pentru un altul. Caracteristicile specific informaționale marchează în profunzime organizarea, rezultatele și eficiența conducerii.

6.6. Sistemul informațional managerial

Sistemul informațional managerial este constituit din

hârtie tocată.

¹⁰ În perioada Evului Mediu timpuriu, îndeosebi sub impulsul dogmelor și fanatismului religios, pergamentele sau papirusurile antice au fost șterse și rescrise; mai târziu, aceste documente rescrise - *pamlipseste* - au fost folosite la reconstituirea operelor autorilor antici prin descifrarea urmelor vechilor texte.

ansamblul de oameni, activități, echipamente și proceduri, orientat spre derularea și eficientizarea procesului conducerii cu ajutorul unor operații de natură informațională, contribuind astfel la atingerea obiectivelor fixate. **Sistemul informațional are ca și suport structura organizatorică a întreprinderii, constituind un liant al sistemului de conducere.**

Elementele sistemului informațional sunt:

- informațiile;
- suporții de informații;
- circuitele informaționale;
- operațiile;
- mijloacele de efectuare a operațiilor.

Sistemul informațional al managementului îndeplinește un rol complex, pe mai multe planuri:

- a) funizează informațiile necesare, relevante și în timp util;
- b) face posibilă prelucrarea și analiza informațiilor;
- c) păstrează informațiile în mod adecvat;
- d) transmite și diseminează informațiile;
- e) ajută la valorificarea informațiilor.

Existența, funcționarea și continua perfecționare a sistemului informațional sunt necesare datorită mai multor factori:

- a) dinamica conducerii organizației;
- b) necesitatea integrării sistemului organizației la nivelul diferitelor macrosisteme din care aceasta face parte etc.

Principalele cerințe față de sistemul informațional managerial sunt:

- a) necesitatea definirii obiectivelor;
- b) corelarea sistemului informațional cu procesul conducerii, pe de-o parte și cu structura organizatorică, pe de al-

tă parte;

c) necesitatea selecției informațiilor astfel încât să existe o corelare eficientă între informațiile furnizate și nevoile informaționale etc.

Cele mai frecvente deficiențe ale sistemului informațional sunt:

- a) distorsiunea și amplificarea zgomotului informațional;
- b) proceduri și metode informaționale inadecvate care conduc la informații trunchiate;
- c) dublarea informațiilor;
- d) filtrajul informațiilor - poate fi neintenționat ori făcut cu scopul de a influența unele decizii;
- e) supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile.

6.7. Proiectarea, perfecționarea și construirea sistemului informațional

Proiectarea și perfecționarea sistemului informațional trebuie să satisfacă cerințele descrise anterior, în contextul factorilor de influență. Proiectarea poate fi realizată cu mijloace avute la dispoziție în cadrul organizației ori apelând la o entitate specializată. Perfecționarea sistemului informațional revine în cea mai mare măsură managementului superior al organizației.

În scopul îndeplinirii rolului complex și atingerii exigențelor impuse sistemului informațional trebuie avute în vedere mai multe elemente cu privire la perfecționarea acestuia:

- a) ordonarea și sistematizarea sistemului informațional managerial existent;
- b) elaborarea de instrucțiuni pentru necesarul viitor de

informații, care să reflecte rezultatele găsite în urma aplicării diferitelor modele de cercetare.

Perfecționarea sistemului informațional trebuie să țină seama de mai multe aspecte:

a) necesarul de informații la nivelul conducerii organizației;

b) procedeele și metodele de apreciere a informațiilor;

c) modalitățile de organizare a fluxului de informații, în funcție de condițiile necesare, corelate cu canalele folosite și metodele de culegere, prelucrare și transmitere a informațiilor.

Principiile care stau la baza proiectării și perfecționării sistemelor informaționale ale organizației sunt:

a) subordonarea și integrarea sistemului informațional cerințelor tipice managementului organizației;

b) armonizarea sistemului informațional cu structura organizatorică a organizației;

c) metodologia unitară în tratarea informațiilor etc.

Etapele proiectării și perfecționării sistemului informațional sunt:

a) studiul de oportunitate;

b) definirea ariei de investigație;

c) definirea cerințelor;

d) cunoașterea sistemului actual;

e) căutarea soluției îmbunătățite - stabilirea obiectivelor și cerințelor sistemului informațional;

f) proiectarea noului sistem cu următoarele faze:

– planificarea sistemului,

– stabilirea metodelor de culegere,

– transmiterea și prelucrarea informațiilor care vor fi utiliza-

te, pe baza unui necesar de informații etc. ;

- g) implementarea sistemului proiectat sau perfecționat;
- h) exploatarea sistemului implementat;
- i) urmărirea funcționalității;
- j) îmbunătățirea.

Principalele metode și abordări folosite la proiectarea și perfecționarea sistemelor informaționale sunt amintite în continuare.

- 1) Metoda matriceală;
- 2) Metoda grafică ;
- 3) Programarea liniară ;
- 4) Abordarea după modelul prototipului;
- 5) Abordarea după modelul ciclului de viață.

7. FUNCȚIILE ÎNȚREPRINDERII

În funcție de complexitatea și mărimea întreprinderii se disting:

- sarcina,
- atribuția,
- activitatea,
- funcția.

Sarcina constituie unitatea elementară, indivizibilă de muncă, având caracter individual.

Atribuția constituie un ansamblu de sarcini similare, necesare realizării unui anumit obiectiv, împreună cu obligațiile și condiții aferente de realizare.

Activitatea reprezintă suma atribuțiilor de un anumit tip sau natură (tehnică, economică, comercială etc.) a căror efectuare și derulare presupune cunoștințe și competențe într-un domeniu delimitat.

Funcțiile societății comerciale reprezintă ansambluri de activități multiple sau complexe, care există și interacționează permanent în cadrul organizației, având câmp de acțiune bine precizat, specializate și orientate pentru atingerea obiectivelor fixate.

Principalele trăsături ale funcțiilor întreprinderii sunt:

- caracterul abstract,
- independența de organismul care le execută,
- caracter de instrument de analiză,
- independența lor față de de tipul și dimensiunea întreprinderii.

Funcțiile întreprinderii sunt:

- funcția de cercetare – dezvoltare,
- funcția de producție,
- funcția comercială,
- funcția financiar – contabilă,
- funcția de personal.

7.1. Funcția de cercetare – dezvoltare

Creativitatea manifestată în domeniul producției de bunuri sau servicii constituie motorul progresului în plan social, tehnic și economic. Inovația - ca metodă de dezvoltare de noi produse - este elementul central al funcției de cercetare-dezvoltare și se realizează prin manifestarea creativității indivizilor sau colectivelor. Obiectivele inovării constau în:

- creșterea rapidă a eficienței întreprinderii și îmbunătățirea indicatorilor tehnico-economici,

- dezvoltarea acelor competențe organizaționale care să asigure rezistența în timp, motiv pentru care inovația trebuie să se desfășoare continuu, fiind un proces predictibil și, deci, pretabil organizării strategice și planificării. Elementele inovației sunt:

- a) cercetarea pentru găsirea de noi soluții,
- b) invenția,
- c) realizarea prototipului,
- d) pregătirea producției din punctul de vedere al noului produs.

Contextul actual socio-economic este marcat din punctul de vedere al inovației și cercetării de o serie de aspecte, care se manifestă și se intercondiționează permanent:

- 1) dezvoltarea într-un ritm accelerat fără precedent a științei

și valorificarea acesteia în forță de producție;

2) perimarea rapidă;

3) scurtarea accentuată a termenului de uzură morală;

4) creșterea volumului documentației științifice și specificațiilor;

5) practic toate domeniile vieții sunt marcate de aplicarea explozivă a celor mai noi descoperiri ale științei;

6) utilizarea metodelor și mijloacelor numerice în domeniile esențiale ale activității și conducerii.

Funcția de cercetare-dezvoltare reprezintă un ansamblu de activități desfășurate în cadrul întreprinderii menite să genereze și să prelucereze date și informații științifice necesare adaptării la condițiile dinamice ale factorilor externi și interni, prin urmărirea și atingerea obiectivelor asumate în domeniul producerii de noi soluții și dezvoltarea în sens util a acestora.

Principalele activități derulate în cadrul funcțiunii de cercetare-dezvoltare sunt arătate în continuare.

1) Previzionarea și planificarea dezvoltării organizației.

2) Concepția tehnică - realizată cu ajutorul cercetării aplicative și dezvoltărilor tehnice se concretizează prin:

a) elaborarea de studii, cercetări și documentații pentru concepția, realizarea și asimilarea de produse noi;

b) perfecționarea produselor existente;

c) studii destinate găsirii și implementării de tehnologii modernizate.

Cercetarea aplicativă include acele cercetări ce nu modifică principiile și legile stabilite din domeniul de cercetare respectiv.

Dezvoltarea presupune aplicarea unor concepte, metode, sau rezultate ale cercetărilor însușite și utilizate, în condiții specifice

întreprinderii.

3) Organizarea producției și a muncii - reunește ansamblul proceselor de elaborare și implementare de noi concepte și tehnici cu caracter organizatoric, în condițiile concrete ale întreprinderii. Se concretizează prin:

- a) alcătuirea studiilor de fezabilitate;
- b) elaborarea și aplicarea de studii tehnice și organizatorice;
- c) stabilirea de standarde, norme și normative specifice organizației.

4) Cercetarea științifică și tehnologică - desemnează ansamblul de activități ce constau în căutarea de noi soluții, precum și de valorificare a cunoștințelor dobândite. Cercetarea științifică poate fi fundamentală și aplicativă.

Cercetarea fundamentală caută să contribuie la rezolvarea principală, prin noi soluții, a unor necesități actuale și de perspectivă, prin lărgirea sistemului de cunoștințe fundamentale din diferitele domenii ale vieții.

Cercetarea aplicativă vizează dezvoltarea soluțiilor practice la cercetările fundamentale prin invenții, raționalizări, analize economice, realizarea de noi produse, servicii, metode ori îmbunătățirea celor existente.

- 5) Introducerea progresului tehnic.
- 6) Asimilarea de produse noi.
- 7) Dezvoltarea resurselor prin investiții.
- 8) Proiectarea produselor - are ca scop determinarea elementelor caracteristice menite să răspundă la nevoile consumatorului; proiectarea cuprinde următorii pași:
 - a) stabilirea temei de proiectare,

- b) elaborarea proiectului,
- c) alcătuirea desenelor de execuție.

9) Pregătirea tehnologică:

a) proiectarea, perfecționarea sau adaptarea proceselor tehnologice;

b) alegerea utilajelor și a SDV-urilor ori realizarea acestora.

10) Execuția prototipului și a capului de serie (seria zero) urmărește verificarea încadrării produsului în limitele prescrise. În sens larg prototipul constă în unul ori mai multe exemplare al noului produs, executat pentru a fi supus verificărilor respectării parametrilor prevăzuți; în cazul concordaței verificărilor cu prescripțiile prototipul este omologat (omologarea preliminară).

Seria zero presupune fabricarea unui număr limitat de produse, în condițiile tehnologice și economice de fabricare în serie; dacă nu se întâmpină probleme, seria zero se încheie cu omologarea finală a produsului.

11) Pregătirea materială și organizatorică.

7.2. Funcția de producție

Funcția de producție grupează ansamblul activităților specifice ale întreprinderii desfășurate prin intermediul mijloacelor de producție de către angajații specializați în acest sens, având ca scop transformarea sau prelucrarea bunurilor, materiilor prime ori altor resurse în produse sau servicii.

Cerințele reclamate de această funcțiune sunt:

- a) asigurarea cantitativă, calitativă și în termen a producției;
- b) derularea în ritmul necesar a proceselor de producție;
- c) repartizarea și exploatarea rațională a capacităților de

producție în cadrul subunităților organizatorice;

d) asigurarea resurselor necesare producției;

e) organizarea eficientă a muncii;

f) optimizarea programării producției, preferabil cu metode și mijloace moderne;

g) urmărirea proceselor tehnologice și menținerea lor în parametri operativi;

h) asigurarea evidenței resurselor, producției, consumurilor, costurilor etc.

Activitatea de producție este executată conform politicii de producție stabilite și asumate la nivelul întreprinderii; politicile de producție pot fi de mai multe feluri.

1) Producerea prin mijloace proprii a întregului necesar de semifabricate, piese, subansamble sau servicii, producția fiind fie grupată, fie dispersată teritorial, cu următorul specific:

a) grupajul administrației și conducerii în jurul unităților productive (v. structura divizionară, subcap. 3.5.);

b) această politică nu favorizează extinderea și dezvoltarea întreprinderii din cauza nivelului ridicat al investițiilor necesare în terenuri, clădiri, utilaje, stocuri etc.;

c) pe măsura extinderii este recomandată descentralizarea organizatorică.

2) Producția de bunuri ori servicii se realizează cu ajutorul unor componente sau servicii produse de alții.

Externalizarea se face pe baza unui contract între două părți, prin care executantul se angajează la producerea unor bunuri ori servicii în folosul beneficiarului (entitatea comitentă), având propriile mijloace de producție și cu asumarea riscurilor ce decurg de aici. Externalizarea poate fi de mai multe feluri:

a) activitățile externalizate sunt executate în locația comitentului;

b) execuția bunurilor sau prestarea serviciilor are loc într-o altă locație;

c) externalizare din cauza supraîncărcării producției comitentului;

d) externalizare pentru reducerea costurilor (v. structura de tip rețea, subcap. 3.5);

e) externalizarea de competență prin care beneficiarul apelează la firme specializate, de obicei *high-tech*.

3) Bunurile sau serviciile livrate către consumator sunt rezultatul unei cooperări între diferite întreprinderi - se realizează adesea în cadrul unor consorții constituite în acest scop; cooperarea poate fi orientată pe mai multe direcții:

a) pe producerea de bunuri ori furnizarea de servicii;

b) pe punerea în comun a unor capacități tehnice sau tehnologice;

c) pe colaborarea între specialiști în diferite domenii.

Etapizarea activităților de producție este influențată de tipul produsului vizat (nou, modernizat sau produs repetat) și presupune grupajul diferitelor activități, fiind arătată în cele ce urmează.

1) Etapa de pregătire, programare și lansare, cu următoarele activități:

a) reactualizarea sarcinilor pentru perioada ce face obiectul programării:

– programe periodice detaliate la nivelul sectoarelor, echipelor și posturilor de muncă;

– programarea resurselor necesare cu ajutorul balanțelor de capacitate - încărcare;

b) programarea operativă, detaliată pe posturi și zile de muncă:

- balanțe de încărcare – capacitate;
- grafice coordonatoare pentru resurse materiale, energetice și umane alocate;

c) pregătirea materială a producției:

- asigurarea aprovizionării ritmice;
- delimitarea condițiilor în care va avea loc activitatea

productivă;

- coordonarea resurselor la locul de muncă;
- reglarea și încercarea utilajelor.

2) Etapa execuției propriu-zise:

- a) aplicarea măsurilor organizatoric-operative adecvate;
- b) folosirea metodelor de muncă necesare, în mod eficient;
- c) utilizarea rațională a resurselor;

3) Etapa de urmărire – raportare, divizată în:

a) evidența tehnico – operativă cu privire la procesul producției și la consumuri, în principal cu ajutorul documentelor de evidență primară, pe materiale;

b) sinteza periodică a producției și a consumurilor, cu urmărirea mai multor indicatori:

- producția realizată (fizic și valoric),
- consumuri fizice,
- consumuri specifice,
- drepturi cuvenite salariaților;

c) controlul de calitate și conformitate (CTC) cu mai multe atribuții:

– stabilirea metodelor de control tehnic al calității și organizarea acestuia,

- organizarea laboratoarelor și standurilor de probă,
- verificarea materialelor și semifabricatelor cu privire la proprietăți și forme;

- verificarea încadrării produselor în parametri prescriși.

4) Etapa de întreținere și reparare - vizează atât reparațiile și întreținerea preventivă și corectivă, cât și cele curente ori accidentale. Ansamblul activităților de întreținere-reparare poate fi de mai multe feluri:

- a) externalizat, în cadrul firmelor și atelierelor specializate în reparații capitale și medii, executate în flux tehnologic, de regulă pentru mai mulți beneficiari;

- b) externalizat, cu execuție la unitățile de producție, având ca obiect reviziile, întreținere periodică sau reparațiile curente;

- c) cu mijloace proprii, *in situ* ori în ateliere specializate;

- d) mixt.

7.3. Funcția comercială

Funcția comercială se definește prin activitățile specifice menite să asigure, să mențină și să dezvolte legăturile întreprinderii cu mediul, pe mai multe planuri:

- desfacerea produselor, fie bunuri ori servicii,
- aprovizionarea cu materii prime, energie, materiale, subansamble, piese sau resurse de orice fel,
- cooperarea economică.

Grupele de activități derulate în cadrul funcției comerciale sunt arătate mai departe.

1) Aprovizionarea, cu atribuțiile acesteia:

- a) calculul necesarului de resurse,

- b) determinarea stocurilor pentru producție,

- c) încheierea și derularea contractelor cu furnizorii,
- d) recepția primară a materiilor prime, materialelor, semifabricatelor etc. și gestiunea acestora în depozite;
- e) reducerea costurilor de aprovizionare;
- f) recuperarea ambalajelor.

Aprovizionarea prezintă particularități de la o întreprindere la alta, în funcție de:

- tipul, mărimea și complexitatea întreprinderii,
- diversitatea producției,
- amplasarea teritorială,
- relații cu furnizorii,
- tipul și volumul activităților auxiliare,
- perspectivele de dezvoltare.

Aprovizionarea poate fi:

- funcțională,
- orientată pe grupe de materiale,
- orientată în funcție de destinația de consum a resurselor aprovizionate,
- mixt.

2) Desfacerea, având următorul specific:

- a) cercetarea și prospectarea pieței în vederea identificării potențialilor clienți;
- b) determinarea stocurilor și rezervelor de produse finite;
- c) încheierea contractelor comerciale pentru desfacerea produselor întreprinderii;
- d) asigurarea livrării, servirii și depozitării.

3) Marketingul - prin activitățile derulate în cadrul acestuia se caută găsirea sferei optime pentru desfacerea produselor astfel încât:

- a) să țină seama de preferințele prezente și de perspectivă ale consumatorului;
- b) să ia în considerare mediul concurențial;
- c) să coreleze preferințele consumatorului cu posibilitățile producției întreprinderii;
- d) să alcătuiască oferta de produse astfel încât acestea să fie livrate la timp, unde trebuie, în cantitatea în care trebuie, la un preț care să acopere costurile și să asigure obținerea profitului.

Principalele activități din sfera de cuprindere a marketingului sunt:

- a) alcătuirea unei strategii de marketing ca parte integrată în strategia generală de dezvoltare a întreprinderii;
- b) elaborarea politicilor de marketing referitoare la produs, preț și distribuție;
- c) cercetarea pieței și determinarea principalelor categorii de consumatori;
- d) stabilirea necesităților actuale și de perspectivă ale consumatorilor și găsirea celor mai inspirate modalități de satisfacere a acestora etc.

Organizarea marketingului este influențată de două mari categorii de factori:

- a) externi
 - mediul concurențial,
 - nevoile și preferințele beneficiarilor,
 - piața;
- b) interni
 - concepția și atitudinea managementului superior față de activitățile specifice,
 - alcătuirea și eficiența sistemului informațional,

- structura organizatorică,
- complexitatea și diversitatea producției,
- calitatea personalului.

7.4. Funcția financiar – contabilă

Funcția financiar-contrabilă este reprezentată de ansamblul de activități specifice menite să asigure și să administreze mijloacele financiare necesare firmei, respectiv înregistrarea în expresie valorică a fenomenelor economico-financiare ale întreprinderi. Este larg răspândită percepția¹¹ potrivit căreia rolul acestei funcțiuni este unul pasiv, de obligație, constituind un obstacol în calea inițiativei și introducerii noului, în principal din cauza birocrăției.

Resursele financiare, care fac obiectul principal al manifestării acestei funcțiuni, ocupă un rol deosebit de important în funcționarea și existența întreprinderii, alegerea modalităților și mijloacelor de finanțare răspunzând influenței mai multor factori, dintre care se amintesc:

- a) nevoile de finanțare,
- b) forma juridică,
- c) mărimea întreprinderii,
- d) specificul producției,
- e) costurile cu finanțarea.

Resursele financiare pot proveni din două surse majore: resurse interne (autofinanțarea) sau externe.

Resursele interne - acestea presupun o ierarhizare și prioritizare a mijloacelor proprii de finanțare, care se pot obține în următoarele moduri:

- a) prin reinvestirea profitului;

¹¹ Greșită, după părerea noastră.

- b) din provizioane sau depozite constituite anterior;
- c) cu ajutorul disponibilităților - acestea rezultă, în principal, din excedentul pozitiv al fluxului de numerar;
- d) din fondurile personale¹² ale proprietarului sau partenerilor în afacere.

Resursele externe - pot fi foarte variate, prezentând importanță costul finanțării; principalele forme de finanțare externă sunt:

- a) aport din partea acționarilor,
- b) vânzări de acțiuni,
- c) cesiunea unor părți din firmă etc.

Principalele activități aparținătoare acestei funcții sunt:

- a) elaborarea planurilor financiare;
- b) preocuparea permanentă pentru procurarea, utilizarea și gospodărirea judicioasă a fondurilor;
- c) gestionarea patrimoniului firmei;
- d) asigurarea disciplinei financiare și efectuarea sistematică a controlului preventiv;
- e) auditarea financiar-contabilă internă;
- f) ținerea evidenței economice, contabile și statistice;
- g) plata muncii și a altor drepturi datorate;
- h) asigurarea respectării legislației și angajamentelor în relațiile economice interne și externe.

Prin exercitarea corectă și corectivă a activităților specifice, întreprinderea are posibilitatea de a corecta diferitele abateri de natură funcțională prin:

- a) identificarea și utilizarea resurselor eliberate ori ineficient folosite;

¹² Această formă este frecvent întâlnită în cazul organizațiilor antreprenoriale.

- b) reducerea suprastocurilor;
- c) îmbunătățirea folosirii capacităților de producție;
- d) orientarea și folosirea rațională a tuturor mijloacelor financiare.

Nu în ultimul rând, funcția financiar-contabilă contribuie în bună măsură la stabilirea politicii și strategiei întreprinderii prin elementele de sinteză pe care le formează permanent.

7.5. Funcția de personal

Funcția de personal constituie ansamblul activităților menite să asigure și să valorifice în mod superior potențialul uman al întreprinderii, prin planificarea, recrutarea, formarea, perfecționarea, motivarea, promovarea, evaluarea, retribuirea și protecția personalului.

Principal, funcțiunea de personal se manifestă pe două planuri:

- a) utilizarea potențialului uman în vederea formării unui colectiv de muncă omogen, util firmei;
- b) responsabilizarea fiecărui angajat față de sarcinile ce-i revin.

Principalele grupe de activități ale acestei funcții sunt:

- a) previzionarea necesarului de personal;
- b) planificarea strategică și elaborarea politicii de personal;
- c) analiza funcțiilor și posturilor;
- d) alcătuirea sau modificarea evidenței necesităților curente și de perspectivă cu privire la personal;
- e) recrutarea și selecția personalului;
- f) formarea și perfecționarea personalului, ceea ce presupune:

- orientarea personalului în funcție de cerințele postului sau funcției,

- stabilirea gradului de pregătire necesar,
- planificarea carierelor,
- identificarea și alegerea mijloacelor optime de formare și perfecționare,

- controlul formării, instruirii și perfecționării,
- urmărirea și analiza modului de folosire a celor formați și perfecționați profesional;

g) aprecierea și promovarea personalului, care trebuie să confere un avantaj maxim întreprinderii, respectiv satisfacție și împlinire profesională personalului prin:

- obiectivitatea aprecierii,
- asigurarea existenței și respectării unori criterii de apreciere și promovare unitare;

h) stabilirea și acordarea compensațiilor, ajutoarelor și stimulentele;

i) asigurarea și aplicarea măsurilor care vizează sănătatea personalului și securitatea muncii;

j) integrarea salariatului în colectiv, acțiune a cărei reușită depinde în primul rând de șeful colectivului etc.

Se observă două tendințe cu privire la funcțiunea de personal:

a) creșterea tot mai pronunțată a ponderii recrutării și evaluării în vederea angajării prin intermediul firmelor specializate,

b) externalizarea acestei funcții către firmele specializate¹³.

¹³ Externalizarea gestiunii resurselor umane trebuie judecată cu mare atenție deoarece informații sensibile părăsesc organizația și, deci, sunt mult mai greu de

8. PLANIFICAREA ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Simplu spus, planificarea strategică vine să determine încotro se îndreaptă organizația în următorul interval de timp, de regulă un an¹⁴, cum va proceda pentru a atinge o anumită țintă și cu ce mijloace. Planificarea strategică constă într-un efort susținut de gândire și acțiune, care se concretizează prin următoarele:

- a) evaluarea internă a organizației;
- b) analiza mediului exterior;
- c) produce decizii fundamentale, de importanță crucială pentru organizație;
- d) prevede modalități efective de măsurare și control a gradului de atingere a obiectivelor strategice;
- e) identifică resursele necesare aplicării deciziilor luate și implementării măsurilor adoptate;
- f) asigură mecanismul de feed-back, la scară strategică.

În ciuda multitudinii și diversității metodelor, abordărilor și tehnicilor de planificare strategică, majoritatea acestora parcurg următoarele faze:

- 1) analiza și evaluarea situației curente;
- 2) formularea strategiei;
- 3) execuția strategiei;
- 4) evaluarea performanțelor și îndeplinirii obiectivelor

controlat.

¹⁴ Frecvent se formulează strategii și pe o perioadă de 5, 10 sau 20 de ani. Există și strategii formulate pentru perioade mult mai lungi (compania Mitsubishi, 500 de ani).

strategice propuse.

În Fig. 8.1 este prezentată schema managementului strategic.

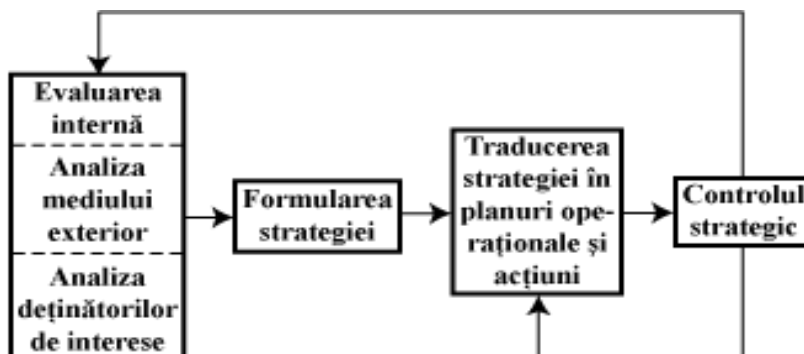


Fig. 8.1. Reprezentarea schematică a managementului strategic.

8.1. Principalele modele de planificare strategică

Modelele de planificare strategică sunt numeroase, cele mai utilizate dintre acestea sunt descrise în continuare:

- 1) Modelul bazat pe obiective;
- 2) Modelul bazat pe problemele cu care se confruntă organizația;
- 3) Modelul organic;
- 4) Modelul cercetării apreciative;
- 5) Modelul alinierii;
- 6) Modelul scenariului;
- 7) Modelul planificării strategice în timp real.

Se observă marea diversitate a modelelor și segmentelor realității care sunt acoperite de acestea, cu mențiunea că, de regulă, în practică se formează combinații ale acestora.

8.2. Evaluarea internă

Aceasta presupune înțelegerea clară a situației interne a organizației în contextul activităților curente. Astfel se recurge la analiza resurselor și atuurilor organizației - punctele tari, identificarea slăbiciunilor organizației - punctele slabe, precum și definirea sau redefinirea unor aspecte de primă importanță: misiunea, viziunea, valorile și obiectivele strategice.

Misiunea - definește scopul fundamental al unei organizații, domeniul de activitate și competență, precizând sintetic motivul pentru care organizația există, produsele/serviciile oferite, clienții deserviți.

Viziunea - schițează ce anume dorește organizația să devină și cum anume vor fi satisfăcuți clienții; este o proiecție pe termen lung, în termeni generali, eventual filozofici sau emoționali.

Valorile organizației - sunt cuprinse în cadrul unei liste, împărțite de toți deținătorii de interese din cadrul organizației, constituind forța motrice a culturii acesteia, oferind cadrul de lucru și influențând în bună măsură prioritățile.

Obiectivele strategice - se stabilesc în urma declarării viziunii, misiunii și valorilor organizației.

De asemenea, evaluarea internă presupune o analiză critică a organizației cu privire la aspectele:

- a) legale, juridice, fiscale, financiar-contabile;
- b) conducerea - directori, președinte, consiliu de administrație/conducere;
- c) resurse umane - politică de personal clară, cuprinsă într-un document scris, la care fiecare angajat are acces, fișele posturilor, lipsa discriminării și prejudecăților, aprecierea performanțelor (cel puțin o dată pe an) etc.

8.3. Analiza mediului extern

Prin această analiză se caută identificarea oportunităților și amenințărilor externe, atât în plan general cât și cel specific - industria sau domeniul în care organizația activează. În acest sens se "scanează" mediul extern sub următoarele aspecte:

- a) economic;
- b) politico-legislativ;
- c) demografic și socio-cultural;
- d) tehnologic.

În ceea ce privește industria în care organizația activează prezintă deosebită importanță mediul concurențial prin competitorii de același nivel, ori care vin să ofere produse de substituție, împreună cu furnizorii și cumpărătorii.

8.4. Analiza deținătorilor de interese

Această analiză este folosită pentru identificarea și evaluarea importanței oamenilor, grupurilor sau instituțiilor cheie, care pot influența semnificativ succesul activității din cadrul firmei sau proiectului.

Punctual, analiza deținătorilor de interese are următoarele scopuri:

- a) identificarea persoanelor, grupurilor sau instituțiilor care au influență asupra companiei;
- b) stabilirea felului influenței - pozitivă sau negativă, pe care deținătorii de interese o exercită;
- c) găsirea strategiei optime pentru a obține maximum de suport și pentru reducerea la minim a influenței negative exercitate de către deținătorii de interese.

Toate datele relevante se pot centraliza într-un tabel numit

matricea analizei deținătorilor de interese, completată, de preferință, în ordinea importanței acestora (Tabelul 8.1).

Tabelul 8.1. Matricea deținătorilor de interese

Deținătorul de interese și influența acestuia în organizație	Evaluarea influenței deținătorului de interese	Strategii propuse pentru maximizarea influenței pozitive și minimizarea celei negative

Identificarea deținătorilor de interese se face cu concursul întregii echipe de strategii și se completează prima coloană. Tot aici trebuie lămurite unele aspecte:

- a) interesul specific al fiecărui deținător de interese în activitatea sau proiectul derulat;
- b) beneficiile activității/proiectului pentru deținătorul de interese;
- c) schimbările care deținătorul de interese trebuie să le efectueze în urma derulării activității/proiectului;
- d) efectele negative ale unor activități derulate.

În continuare, pentru coloana a doua, se evaluează influențele deținătorilor de interese, acordându-se note sau punctaje. Pentru coloana a treia se caută soluții potrivite în sensul obținerii suportului și minimizarea rezistenței deținătorilor de interese, în lumina celor constatate anterior.

În urma completării acestei matrice se aleg soluțiile de cea mai largă unanimitate.

Soluțiile găsite, din ultima coloană, trebuie să se regăsească

total sau parțial în formularea strategiei la nivelul firmei.

8.5. Analiza SWOT

În urma analizei mediului intern, a celui extern și a deținătorilor de interese se poate face o analiză SWOT, care ajută la formularea strategiei.

Analiza SWOT este acronimul pentru *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, adică puncte tari, puncte slabe, oportunități și pericole (Fig. 8.2).

	Folositoare	Dăunătoare
De origine internă	Puncte tari	Puncte slabe
De origine externă	Oportunități	Riscuri

Fig. 8.2. Analiza SWOT.

În formularea strategiei managementul trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- 1) cum se pot amplifica punctele tari?
- 2) cum se pot minimiza punctele slabe?
- 3) cum se pot folosi oportunitățile concomitent cu minimizarea punctelor slabe și pericolelor?
- 4) cum se pot minimiza sau neutraliza pericolele folosind oportunitățile existente și punctele tari?

8.6. Formularea strategiei

O strategie inteligentă fixează de așa manieră direcțiile de dezvoltare încât acestea “degenerează” în obiective în mod firesc. Strategia, în forma ei finală, trebuie să prevadă resurse și termene pentru atingerea obiectivelor fixate.

După finalizarea strategiei munca de planificare continuă pe două planuri distincte:

a) implementarea măsurilor propuse și efectuarea activităților necesare,

b) diseminarea strategiei la nivelul întregii organizații, în funcție de nivelul managementului - *top management*, *middle management* sau nivelurile preponderent de execuție.

Se recomandă ca strategia să fie construită ca rezultat al acțiunii de gândire a diferiților specialiști, în urma unui “duel al opiniilor”. În acest fel se creează premisele unei adevărate analize și anticipări a cursului evenimentelor viitoare; astfel trebuie încurajate diferențele de opinii, în mod constructiv.

O strategie eficace, merită să aducă rezultate cuantificabile, caută să identifice avantajele competitive ale organizației. În acest sens o asemenea strategie trebuie să țină seama, pe de-o parte, că organizația trebuie să reziste cu succes pe segmentul de piață cucerit sau vizat, iar pe de altă parte să dezvolte un avantaj care să-i permită să pună un pas în fața competiției.

Dintre greșelile frecvent comise la alcătuirea unei strategii se amintesc:

1) un dezacord între conținutul strategiei (care altfel poate fi foarte bine formulată) și contextul aplicării acesteia (conținutul strategiei nu este asumabil sau sustenabil);

2) consensul (îndeosebi cel obținut ușor) nu înseamnă

succes, dimpotrivă, este păgubos;

3) neparticiparea unor angajați cheie în grupul de strategi (angajați care adeseori se găsesc aproape de nivelurile de management operațional și pot furniza elemente importante de intrare);

4) simpla comunicare a strategiei nu înseamnă și implicarea angajaților în implementarea acesteia.

Metodele folosite în practica planificării strategice sunt foarte diverse, amintindu-se câteva:

a) auditul opiniilor,

b) metoda Boston Consulting Group (BCG),

c) analiza vulnerabilității,

d) analiza portofoliului de afaceri pe baza curbelor de experiență.

Există o mare varietate a tipurilor de strategii, acestea constituind un subdomeniu distinct al planificării strategice. În funcție de un set de factori - domeniul de activitate, specificul organizației, condițiile de mediu etc. - se pot adopta tipuri de strategii, dintre care se amintesc:

1) strategia pură;

2) strategia corporatistă;

3) strategia competitivă.

8.7. Controlul strategic

Controlul strategic presupune monitorizarea, la scară strategică, a diferențelor dintre realizat și planificat, urmată de luarea măsurilor corective, când și unde se impun.

Controlul strategic trebuie să stabilească standarde și indicatori de performanță, circuitele informaționale necesare și

mecanismele specifice de informare/monitorizare, totul în așa fel încât să încurajeze diseminarea strategiei și eficiența activităților de îndeplinire a planului, la toate nivelurile organizației (alinieră strategică). Un instrument preferat de control strategic este bugetul.

9. MANAGEMENTUL RISCULUI

Riscul este definit, în termeni generali, ca efectul necunoscutului asupra procesului de atingere a obiectivelor. O primă concluzie la care se ajunge cu ușurință este că riscul este inerent oricărei activități.

Riscul poate avea efect negativ sau pozitiv, poate induce potențiale pagube ori oportunități. Riscul există, fie că vrem ori nu, fie că este prevăzut ori nu, fie că îl ignorăm ori nu. Riscul nu este o problemă în sine, este amenințarea sau oportunitatea datorată unei evoluții a evenimentelor.

Riscul este definit de două caracteristici: probabilitatea de-a avea loc și consecințele manifestării.

Interacțiunea factorilor interni și externi, în cadrul diferitelor categorii de riscuri, este complexă și dinamică, motiv pentru care evaluarea și analiza necesită o înțelegere profundă a realității și o capacitate dezvoltată de anticipare.

Câteva dintre principalele categorii de riscuri și factorii care le induc sunt arătate în cele ce urmează.

1) Riscul financiar

a) extern:

- rata dobânzilor,
- cursul de schimb,
- credite;

b) intern:

- lichiditate,
- flux de numerar.

2) Riscul strategic

a) extern:

- competiție (mediul competițional în ansamblul său),
- schimbarea preferințelor și pretențiilor clienților,
- schimbarea tendințelor în domeniul de activitate,
- integrarea în urma unei fuziuni sau achiziții;

b) intern:

- cercetare și dezvoltare,
- capital intelectual.

3) Riscul operațional

a) extern:

- reglementări legale,
- deținători de interese,
- cultura;

b) intern:

- selecție și angajare,
- aprovizionarea,
- sistemul informațional,
- controlul contabil.

4) Riscul accidental

a) extern:

- contracte,
- cauze naturale,
- furnizori,
- mediul în toată diversitatea lui (economic, social, politic etc.);

b) intern:

- acces public,
- angajați,
- proprietăți,
- produse și servicii.

Managementul riscului constă în identificarea, evaluarea și prioritizarea riscului, precum și selecția, dezvoltarea și implementarea unor mijloace pentru minimizarea, tratamentul și monitorizarea acestuia, în cazul riscului negativ, ori maximizare și stimulare, în caz pozitiv. Acesta trebuie să se bazeze pe un număr de principii, enunțate pe scurt:

- 1) să fie parte integrală o oricărui proces organizațional;
- 2) cheltuielile necesare combaterii riscului să nu depășească valoarea efectului acestuia;
- 3) să se regăsească la nivel strategic și de luare a deciziilor;
- 4) să fie sistematic, structurat și flexibil;
- 5) să fie cunoscut și asumat la toate nivelurile structurii organizației (să fie aliniat);
- 6) să se bazeze pe cele mai bune informații disponibile;
- 7) să poată fi îmbunătățit continuu;
- 8) să răspundă prompt schimbărilor;
- 9) să ia în considerare factorul uman.

9.1. Analiza riscului

Înainte de a se efectua analiza propriu-zisă a riscului trebuie stabilit contextul general, în funcție de organizația sau proiectul analizat.

Analiza contextului constă în clarificarea unor aspecte, dintre care se amintesc: identificarea generală a posibilelor riscuri pentru domeniul de interes, stabilirea identității și obiectivelor deținătorilor de interese, cadrul de lucru și planificarea cu privire la managementul riscului, bazele evaluării riscului, tipuri și categorii de informații necesare, constrângeri de diferite feluri, tipuri de soluții avute în vedere pentru tratamentul riscului și resurse vizate

pentru implementarea acestor soluții.

În contextul stabilit sau implicit asumat se trece la analiza efectivă a riscului, care presupune următoarele subetape:

- a) identificarea riscului;
- b) descrierea riscului;
- c) evaluarea riscului.

Identificarea riscului este menită a stabili expunerea unei organizații în fața incertitudinii, în lumina factorilor externi și interni.

Un bun punct de pornire pentru identificarea riscului este sursa potențialelor probleme la adresa organizației (riscuri) ori la adresa competitorilor (oportunități). Identificarea riscului trebuie făcută metodic, în scopul de a acoperi toate activitățile derulate în cadrul organizației.

Descrierea riscului are ca scop centralizarea riscurilor identificate într-un format convenabil (tabel sau listă). În formatul folosit se vor face referiri la:

- a) denumirea riscului,
- b) câmpul de acțiune al riscului,
- c) natura riscului,
- d) însemnătatea și probabilitatea riscului,
- e) deținătorii de interese etc.

Evaluarea riscului - în cadrul acestei subetape riscurile sunt privite prin prisma potențialului impact și probabilității de a avea loc. Astfel riscurile sunt convenabil cuantificate cu ajutorul riscului compozit (RC).

$$RC = Impact \times Probabilitate \quad (9.1)$$

Adeseori impactul și probabilitatea sunt greu sau imposibil de cuantificat, situație în care se va face o estimare calitativă, care ajută

la prioritizarea riscurilor pe baza unor decizii inspirate și "educate". Pentru aprecierea atât a impactului cât și a probabilității se pot folosi scări de evaluare, de exemplu de la 1 la 5. Impactul poate fi:

- a) insignifiant - 1 (I);
- b) minor - 2 (MI);
- c) moderat - 3 (MO);
- d) major - 4 (MA);
- e) critic - 5 (C).

Probabilitatea riscurilor poate fi la rândul ei:

- a) rară - 1 (R);
- b) puțin probabilă - 2 (PP);
- c) posibilă - 3 (P);
- d) foarte posibilă - 4 (FP);
- e) aproape sigură - 5 (AS).

Aceste valori se centralizează într-o matrice bidimensională numită matricea riscului (Fig. 9.1).

Folosind matricea riscului rezultă o scară de la 1 la 25 pentru riscul compozit, interpretabilă după cum urmează:

- risc scăzut $RC \leq 4$;
- risc moderat $4 < RC \leq 10$;
- risc ridicat $10 < RC \leq 15$;
- risc critic $15 < RC \leq 25$.

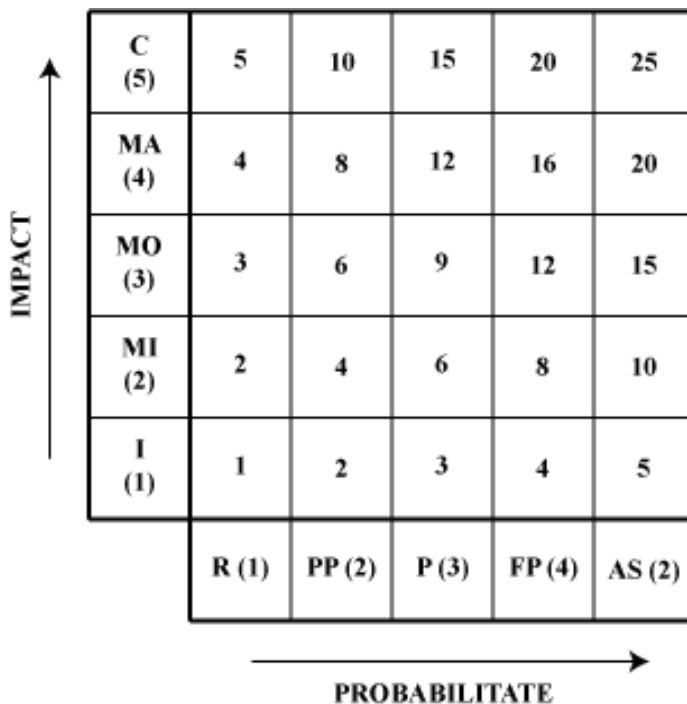
Câteva mențiuni trebui făcute legat de evaluarea riscului:

1) încadrarea impactului și probabilității pe scara de la 1 la 5 poate fi subiectivă, fiind recomandată o apreciere colectivă a acestora;

2) interpretarea prezentată a riscului compozit este obiectabilă, după unii autori poate fi: risc scăzut ($RC \leq 8$), mediu ($8 < RC \leq 16$) sau ridicat ($RC > 16$);

3) matricea riscului are neajunsurile ei, cum ar fi: slaba precizie (unele riscuri aparțin la aceeași categorie, dar cantitativ pot fi foarte diferite), alocarea unui scor prea mare pentru riscuri cantitative mici etc.;

4) de cele mai multe ori probabilitatea este dificil de exprimat, îndeosebi la activități noi; chiar și în cazul unor activități cunoscute frecvența de manifestare a unor riscuri poate fi dificil de obținut; la fel și pentru impact etc.



C (5)	5	10	15	20	25
MA (4)	4	8	12	16	20
MO (3)	3	6	9	12	15
MI (2)	2	4	6	8	10
I (1)	1	2	3	4	5
	R (1)	PP (2)	P (3)	FP (4)	AS (2)

Fig. 9.1. Matricea riscului.

9.2. Tratamentul riscului

Riscul, odată evaluat, poate fi tratat prin:

- evitare,

- reducere,
- transfer,
- acceptare.

În principiu, metodele de tratament al riscului sunt:

a) metode specifice, adaptate bine și precis fiecărei situații, cu participarea largă a membrilor conducerii în cadrul procesului decizional și de implementare;

b) metode generale pentru reducerea riscului la nivel global (relativ la organizație), aspecte de cultură instituțională, reguli de bună practică, bun simț tehnic și organizatoric, cu participarea mai redusă a colectivului de conducere.

Evitarea riscului presupune renunțarea la activitățile care prezintă risc ridicat ori care stau sub semnul incertitudinii profunde, prin impact și probabilitate. Întotdeauna evitarea riscului se face în detrimentul performanței sau cu pierderea oportunităților. Cea mai sigură metodă de evitare a riscului este renunțarea, care, deși pare răspunsul la orice tip de risc, duce și la neexploatarea unui potențial câștig ce, altfel, cu acceptarea riscului, ar fi posibil.

Reducerea riscului sau controlul prin optimizare al riscului caută să reducă probabilitatea și impactul pierderilor determinate de potențialele evenimente, în caz că acestea ar avea loc. Principalul criteriu în reducerea riscului este găsirea unui anumit echilibru sau raport între costurile de reducere și beneficiile urmărite. Tehnicile de reducere a riscului sunt extrem de diverse, dintre acestea se amintesc:

- a) mai multe soluții la o activitate sau obiectiv, pentru flexibilitate mărită;
- b) parcurgerea iterativă a drumului necesar atingerii

unui obiectiv, în acest fel inclusiv riscul este fragmentat pe pași, iar pe măsura evoluției evenimentelor și manifestării diferiților factori se pot face reevaluări ale riscului și ajustări ale măsurilor întreprinse; această tehnică este deosebit de utilă în inginerie și dezvoltarea aplicațiilor software;

c) externalizarea sau delegarea unor activități sau servicii;

d) măsuri specifice rezultate în urma analizei, testării, simulării și înțelegerii unor situații;

e) aplicarea unor reguli de bună practică.

Transferul riscului presupune transferul potențialelor efecte și probabilităților acestora din zone ori diviziuni organizatorice amenințate înspre zonele cu toleranță ridicată la risc. De asemenea, transferul riscului se referă și la acele tehnici prin care o parte din povara acestuia este împărțită sau distribuită.

Tehnicile uzuale de transfer sunt:

a) delegarea unor activități și responsabilități;

b) externalizarea;

c) asigurarea.

Acceptarea riscului constă în asumarea conștientă a riscului și efectelor acestuia, fiind aplicabilă în cazul riscurilor suficient de scăzute prin consecințe ori probabilitate, cu efecte acceptabile asupra activităților, obiectivelor sau proiectelor. Elementele cheie pentru acceptarea riscurilor sunt rezervele bugetare și de timp care să permită combaterea unor efecte în cazul manifestării riscurilor.

Riscurile care nu sunt evitate sau transferate/distribuite sunt implicit asumate. La fel ca și în cazurile precedente, riscurile

vor fi acceptate dacă, costurile de asigurare depășesc, pentru o anumită perioadă, pierderile.

În afara riscurilor scăzute, rezonabil acceptabile, mai există o categorie de riscuri care sunt prea mari pentru a fi asigurate, cum ar fi războaiele sau catastrofele de diferite feluri.

Cel mai adesea riscurile sunt acceptate prin intermediul unor polițe de asigurare. În aceste condiții o altă categorie de risc asumat este diferența dintre pierderea reală și suma asigurată.

9.3. Planul de management al riscului

Imediat după analiza riscului, cu ajutorul uneia sau mai multor abordări menționate, se alcătuiește planul de management al riscului. Acesta este un document care propune măsuri concrete la fiecare risc analizat, implementarea unui mecanism de control al managementului riscului, împreună cu resursele necesare și, eventual, identificarea și alocarea acestora. Planul de management al riscului trebuie aprobat și asumat la nivelurile corespunzătoare ale organizației.

9.4. Monitorizarea și raportarea managementului riscului

Datorită dinamismului factorilor interni și de mediu riscurile trebuie permanent reevaluate și măsurile întreprinse revizuite, situație în care monitorizarea este o activitate esențială pentru un management al riscului efectiv. Monitorizarea va fi urmată de instituirea măsurilor care se impun.

Orice proces de monitorizare și revizuire a managementului riscului trebuie să stabilească dacă:

- a) măsurile adoptate au efect;

- b) o mai bună informare ar fi condus la decizii mai bune;
- c) se pot stabili reguli noi în ce privește abordarea, evaluarea și tratamentul riscului;
- d) procedurile și tehnicile folosite la culegerea datelor și informațiilor, evaluarea și tratamentul riscului au fost potrivite diferitelor situații.

10. MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Proiectul constă într-un efort de atingere a unui obiectiv specific și bine definit, prin utilizarea rațională, cu maxim efect, a resurselor, prin intermediul unei combinații unice de activități și procese, interconectate și sincronizate.

Proiectele se diferențiază de afaceri prin atributele lor:

1) proiectele sunt unice prin natura lor - nu implică procese repetitive (spre deosebire de o afacere regulată), orice proiect este diferit de cel precedent;

2) proiectele au intervale de timp bine specificate, cu menționarea clară a începutului și sfârșitului; în acest interval livrabilele proiectului trebuie asigurate pentru a satisface o anumită cerință;

3) proiectele trebuie să se încadreze într-un buget bine definit și aprobat, pentru a produce livrabilele cerute;

4) proiectele prezintă riscuri prin gradul de incertitudine implicit;

5) proiectele au la dispoziție resurse limitate;

6) proiectele au un client sau sponsor (persoană sau entitate de orice fel, în sens mai larg fiind incluși în această categorie și deținătorii de interese);

7) proiectele trebuie să producă beneficii sau schimbări pozitive în urma implementării lor.

Scopul unui proiect este caracterizat de:

- livrabile,
- agendă,
- buget,

rezultând, în mod firesc, definirea clară a obiectivului și finalității.

Managementul proiectului este procesul de conducere a proiectului pe toată durata ciclului său de viață. Fiecare fază va fi îndeplinită cu ajutorul unor procese și activități precise, aici intervenind în plus monitorizarea și controlul.

Fazele proiectului - sunt în număr de patru și alcătuiesc ciclul de viață al acestuia:

- inițierea,
- planificarea,
- execuția,
- închiderea.

Variația efortului de-a lungul fazelor proiectului este arătată în Fig. 10.1, în vreme ce relația dintre ciclul de viață și conducerea proiectului reiese din Fig. 10.2.

10.1. Inițierea

Orice proiect pleacă de la o nevoie ce trebuie satisfăcută, o problemă ce trebuie rezolvată ori o oportunitate ce se cere exploatată, rezultând în acest fel o cerință care trebuie acceptată și aprobată de clientul/sponsorul proiectului. În această situație este esențial să se găsească răspuns la întrebările:

- 1) este cu adevărat necesar proiectul?
- 2) poate fi îndeplinit proiectul?

Dacă răspunsurile la aceste întrebări sunt afirmative se poate merge mai departe; un răspuns negativ, chiar la una dintre întrebări, ori apariția unei îndoieli trebuie să conducă la renunțarea la proiect, pentru a economisi resurse și timp.

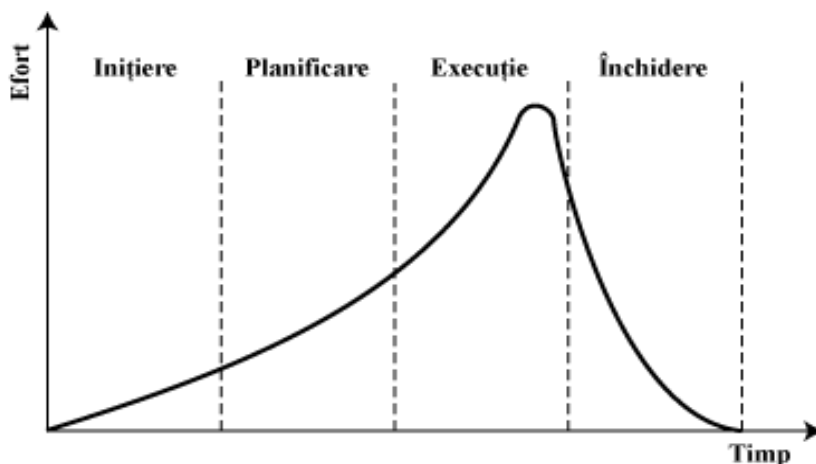


Fig. 10.1. Variația efortului de-a lungul fazelor proiectului.

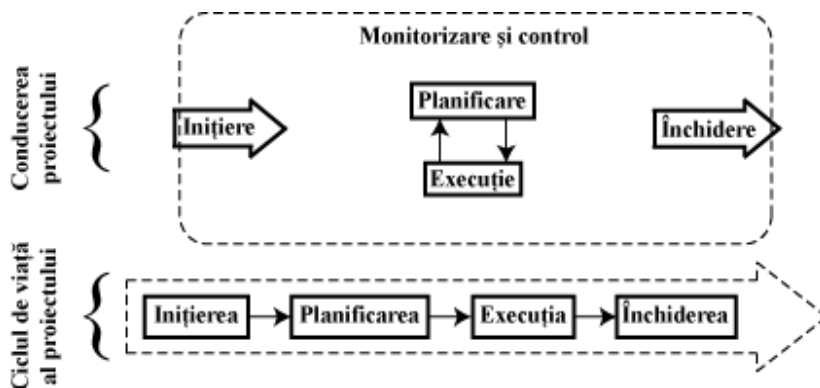


Fig. 10.2. Ciclul de viață și conducerea proiectului.

Adeseori proiectele vin să satisfacă cerințe de ordin strategic ale organizației, deci managementul strategic este, de regulă, prolific în proiecte.

Pentru a da un răspuns la cele două întrebări anterior menționate se poate efectua un studiu de fezabilitate ori o analiză a

raportului beneficii/costuri. Dacă proiectul nu este realizabil de către organizație, cu mijloacele avute, se pot adresa cereri de propunere organizațiilor sau firmelor specializate.

În cazul în care în urma studiului de fezabilitate, a aprecierii financiare și a estimării riscurilor se ajunge la o concluzie pozitivă, se poate formula definirea proiectului cu ajutorul unui prim document - *charterul proiectului*. Aici sunt schițate cât mai clar anumite elemente:

- motivele și rațiunea proiectului,
- premisele cheie,
- obiectivele etc.

10.2. Planificarea

După obținerea autorizărilor și aprobărilor și după desemnarea echipei și managerului de proiect - ori semnarea documentelor cu un contractor extern - se trece la planificarea în detaliu. Folosind puterea maximă de analiză și anticipare, cu luarea în considerare a tuturor informațiilor disponibile, trebuie găsite răspunsuri complete și detaliate la următoarele întrebări:

- ce trebuie făcut?
- cum trebuie făcut?
- cine va face?
- cât va dura?
- cât va costa?
- care sunt riscurile?

În urma analizei și găsirii răspunsurilor la aceste întrebări se întocmesc mai multe documente care constituie planul inițial al proiectului:

- 1) cadrul general al proiectului - întregul set de motive,

premise și rațiuni care stau la baza proiectului;

2) lista rezultatelor urmărite, astfel încât proiectul să întrunească cerințele inițiale ale clientului;

3) planul de activități;

4) planul de resurse - lista resurselor umane și materiale;

5) planul de calitate - exigențele privitoare la calitate (standarde, norme, reguli de bună practică, cerințe expres, măsuri de control) etc.

Există adeseori tendința - mai cu seama în cazul proiectelor simple (sau aparent simple) - de a se trece direct la faza de execuție, fără planificare. Experiența a arătat că această abordare duce invariabil la risipă de resurse, neîntreținerea criteriilor de calitate, neîncadrarea în termene și bugete sau chiar eșecul întregului proiect.

10.3. Execuția

În esență, în cadrul acestei faze trebuie duse la îndeplinire activitățile fixate prin planificare, adică îndeplinirea planului de bază pentru producerea livrabilelor proiectului.

Persoanelor din cadrul proiectului le sunt desemnate sarcini și atribuții concrete. Membri în proiect se cunosc personal, se formează grupuri pe baza unor afinități, sarcini distribuite, simpatii personale (apar legături informale); încep să se manifeste unele forme de autoritate, pe baze funcționale, tehnice sau autentice. Autoritatea funcțională sau tehnică este folositoare derulării proiectului, în vreme ce autoritatea pur ierarhică este contraproductivă (îndeosebi fără baze legale), amenințând democrația și climatul de lucru al grupului. Experiența a arătat că o ședință de *team-building* este benefică, îndeosebi pentru echipele ale căror membri vin pentru

prima dată în contact.

Managerul de proiect începe să-și manifeste atribuțiile de conducere în toată plenitudinea lor, cu urmărirea permanentă a încadrării în termene, bugete și exigențe. Acesta trebuie:

a) să motiveze oamenii la îndeplinirea sarcinilor desemnate;

b) să facă informările spre decidenți și deținătorii de interese, cu mențiunea că această activitate poate fi delegată;

c) să revizuiască permanent informațiile și datele relevante;

d) să modifice planul inițial ori de câte ori este nevoie, fie individual, fie cu ajutorul altor membri/decidenți/deținători de interese ori specialiști etc.

Câteva mențiuni se impun aici:

1) măsurile corective pot induce alte modificări, care, la rândul lor, atrag alte corecții, cu penalizări în termene, bugete și exigențe de atins;

2) cu cât măsurile corective se iau mai târziu în proiect cu atât costurile sunt mai ridicate în bani, timp ori alte resurse;

3) corecțiile trebuie evaluate prin prisma impactului asupra membrilor din proiect, nu doar în lumina obiectivelor și rezultatelor de atins (muncă suplimentară, nerespectarea unor agende, efort individual etc.);

4) corecțiile și impactul acestora trebuie discutate și cu clientul proiectului pentru acceptare - modificarea termenelor și bugetului, munca suplimentară a membrilor din proiect etc.;

5) măsurile corective trebuie propuse în mai multe variante, pentru flexibilitate mărită;

6) la aplicarea măsurilor corective trebuie luate în

considerare și eventualele aspecte legale;

7) măsurile corective, îndeosebi cele cu impact major, trebuie acceptate în scris de către client/decidenți/deținătorii de interese.

10.4. Închiderea

După producerea livrabilelor proiectului și acceptarea acestora de către client proiectul trebuie închis. Închiderea presupune:

- 1) transmiterea livrabilelor în forma lor finală;
- 2) recepționarea livrabilelor;
- 3) transmiterea documentelor și specificațiilor;
- 4) transmiterea documentelor cu caracter oficial (care și unde este cazul);
- 5) încheierea relațiilor cu furnizorii;
- 6) încasarea restului de plată;
- 7) efectuarea plăților pentru stingerea eventualelor datorii;
- 8) eliberarea resurselor blocate;
- 9) comunicarea închiderii spre decidenți și deținătorii de interese;
- 10) evaluarea post-implementare a proiectului și alcătuirea unui document în acest sens, cel puțin la nivel informal;
- 11) diseminarea concluziilor post-implementare desprinse, spre toate nivelurile și destinațiile relevante;
- 12) acordarea de asistență membrilor din cadrul proiectului pentru întoarcerea la pozițiile anterioare ori poziționarea în cadrul unor proiecte viitoare.

10.5. Scurtă prezentare a principalelor abordări și tehnici folosite la managementul proiectelor

Există o paletă bogată de abordări, tehnici și metode folosite la managementul proiectelor, în funcție de faza de derulare a acestora. Indiferent de metoda folosită, câteva precizări se impun:

- a) orice metodă, la aplicarea ei, cuprinde o anumită doză de subiectivism;
- b) întotdeauna există diferențe între teorie și realitate;
- c) metodele se folosesc repetitiv, pe măsura evoluției proiectului și modificării datelor și informațiilor relevante;
- d) o atenție sporită trebuie acordată obiectivelor proiectului în ansamblul lor, împreună cu termenele, costurile și implicarea deținătorilor de interese.

Principalele abordări, tehnici și metode sunt prezentate în continuare.

Brainstorming este o metodă folosită îndeosebi în fazele de inițiere și planificare a proiectului (v. subcap. 4. 3).

Diagrama Ishikawa sau diagrama "în os de pește" caută să stabilească într-o manieră arborescentă efectul unei multitudini de factori, într-o anumită problemă ori aspect (Fig. 10.3). Este folosită la anticiparea consecințelor, identificarea riscurilor și reacția în fața acestora, diagnoze, identificarea defectelor și găsirea soluțiilor pentru remedierea acestora, stabilirea unor legături funcționale. Fiecare factor care contribuie la atingerea efectului poate fi, la rândul său, influențat de alți factori, unii primari (P) și alții secundari (S).

Analiza și descompunerea proceselor (WBS - work breakdown structure) - presupune descompunerea proceselor pornind de la definirea obiectivului proiectului.

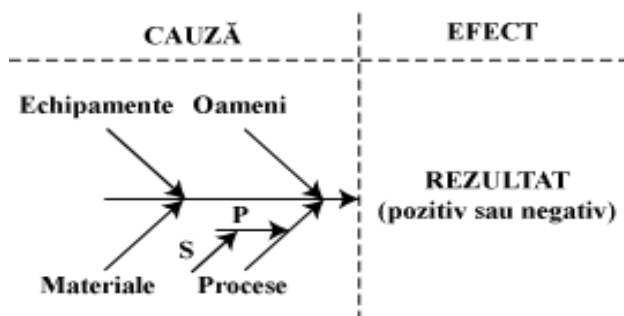


Fig. 10.3. Diagrama "în os de pește".

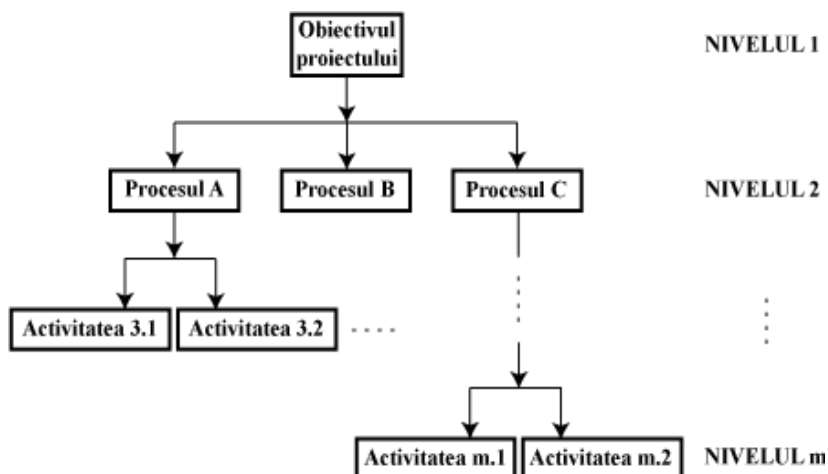


Fig. 10.4. Analiza și descompunerea proceselor.

Este o metodă orientată pe livrabile și obiective, de regulă, care conduce prin descompunere la evidențierea sub-proceselor, descompuse la rândul lor în activități etc. până la o "fînțe adecvată" (Fig. 10.4).

Metoda este utilă în faza de planificare și în cea de execuție, la analiza proceselor și anticiparea consecințelor, indentificarea și

tratamentul riscurilor, desemnarea sarcinilor și atribuțiilor, alocarea resurselor etc. Este folosită în conjuncție cu metoda PERT, diagrama GANTT, analiza drumului critic și altele.

Analiza drumului critic - drumul critic poate fi definit în termeni simpli ca secvența de activități cu cea mai mare durată necesară îndeplinirii acestora. Cu ajutorul acestei analize se pun în evidență activitățile în ansamblul lor, în serie sau în paralel, cu identificarea drumului critic pentru a ști asupra căror activități trebuie acționat pentru scurtarea întregului proces.

Metoda PERT (Program/Project Evaluation and Review Technique) - este o metodă statistică ce are ca scop analiza și reprezentarea diverselor activități și sarcini necesare ducerii la bun sfârșit a unui proiect. Metoda caută, de regulă, să găsească timpul necesar îndeplinirii diferitelor sarcini și să identifice perioada minim necesară derulării proiectului, până la încheierea acestuia. Aplicabilitatea PERT este similară cu cea a drumului critic, fiind potrivită îndeosebi proiectelor de mari dimensiuni.

Nivelarea resurselor - este o tehnică managerială folosită la examinarea alocării neechilibrate a resurselor (umane sau tehnice) pe durata unor procese sau proiecte, rezolvarea supra-alocărilor și conflictelor legate de resurse. Tehnica a fost dezvoltată pornind de la observația de bun simț că un manager trebuie să programeze anumite activități simultan, resursele umane și tehnice avute la dispoziție fiind insuficiente pentru acoperirea tuturor activităților în același timp; de aici și conflictele asupra alocării.

Diagrama Gantt - aceasta constă dintr-o reprezentare grafică sugestivă, sub forma unui grafic cu bare, a programării activităților unui proces. În această reprezentare sunt evidențiate începutul și sfârșitul procesului, poate fi calculată durata procesului

și se folosește în conjuncție cu metoda WBS. Este folosită în faza de planificare, de execuție, la monitorizare, la determinarea costurilor și stabilirea bugetelor, în documente și prezentări etc.

Prince 2 - constituie o abordare orientată pe livrabile și satisfacerea exigențelor de calitate ale acestora, în special.

Lațul critic - se folosește la planificarea și conducerea execuției proiectelor prin orientarea pe incertitudinile și riscurile inerente, cu luarea în considerare a disponibilității limitate a resurselor. Metoda se bazează pe teoria constrângerilor, aplicată la managementul proiectelor. Se folosește în conjuncție cu analiza drumului critic.

Managementul orientat pe beneficiile implementării proiectului - consideră că focalizarea pe beneficiile rezultatelor atinse este în măsură să îmbunătățească toate activitățile desfășurate pe durata proiectului.

Managementul orientat pe costuri și resurse minime.

11. ANTREPRENORIATUL

Antreprenoriatul vine ca răspuns la multiplele probleme cu care se confruntă firmele, pe de-o parte și din dorința unor oameni de a dezvolta o afacere, un produs ori serviciu.

Încă de la început trebuie menționat că antreprenoriatul se poate derula pe două planuri distincte: în cadrul firmelor deja existente sau prin înființarea de firme noi. Antreprenoriatul se bazează în cea mai mare măsură pe inovare, atât tehnică, cât și organizatorică.

Pe undeva opusul antreprenoriatului îl constituie birocrația, ambele având plusuri și minusuri. Ducerea la extrem a tendinței antreprenoriale are ca rezultat un control slab ori chiar pierderea acestuia, în vreme ce creșterea tendinței birocratice este drumul către conservatorism și inerție în reacție și acțiune (și alte aspecte nedorite ale birocrației dusă dincolo de limite rezonabile), conducătorii fiind preocupați aproape exclusiv de ce se întâmplă în interiorul firmei, cu ignorarea condițiilor externe. Concluzia simplă care se desprinde este necesitatea găsirii unui optim între antreprenoriat și birocrație.

Pentru creionarea unui tablou general al antreprenoriatului se vor analiza, pe scurt, mai multe aspecte relevante în acest sens:

- a) motivațiile,
- b) managementul antreprenorial,
- c) riscurile,
- d) caracteristicile antreprenorului,
- e) caracteristicile antreprenoriatului cu privire la funcțiile manageriale,

f) strategiile antreprenoriale.

11.1. Motivațiile antreprenorului

Experiența ne arată că aceste motivații sunt multiple și diverse, de obicei interdependente. Pornind de la nevoia de manifestare a funcției creatoare la nivelul fiecărui individ, continuând cu câștigarea libertății personale, dorința de a câștiga mai bine și încheind cu nemulțumirea de ordin personal în ceea ce privește activitățile prestate se pot enumera punctual următoarele motivații ale antreprenorului:

- a) nevoia de independență, de a lucra pe cont propriu, fără a avea șefi;
- b) dorința de a câștiga mai mulți bani;
- c) insatisfacția muncii prestate până atunci, combinată cu dorința realizării profesionale;
- d) dorința de a avea propria afacere/produs/serviciu care să fie doar a lui;
- e) lipsa altei activități care să ofere satisfacții de ordin personal;
- f) nevoia de a ieși dintr-o situație financiară disperată ori de schimbare a statutului social.

11.2. Managementul antreprenorial

Pentru o companie care deja există managementul antreprenorial se implementează mult mai ușor din cauza existenței anterioare și a realității unei structuri manageriale.

Dacă o afacere nou înființată pe baza unei inovații ajunge în stadiul de a lansa cu succes un nou produs, care aduce profit, în termen nu prea lung va fi nevoie de management, care, de regulă,

este perceput a fi în antiteză cu spiritul antreprenorial. Absența managementului conduce, adeseori, la lichidarea unei afaceri noi, cu potențial serios. Chiar și cele mai bune inovații, idei strălucite, au eșuat din cauza lipsei managementului și, în primul rând, datorită lipsei conștientizării antreprenorului că este necesar managementul; un bun exemplu în acest sens este Thomas Edison, care a ratat ocazia de a valorifica economic un produs cu potențial enorm - becul.

Conform lui Drucker sunt necesare patru "ingrediente" pentru ca managementul antreprenorial să aducă rezultate efective și să împiedice destrămarea afacerii:

- a) focalizarea asupra pieței;
- b) viziune financiară;
- c) o echipă de top management funcțională, înainte ca situația să o ceară (atunci este, de regulă, prea târziu);
- d) o poziție realistă a fondatorului (individ sau grup) în cadrul structurii afacerii.

Focalizarea asupra pieței - un prim aspect de semnalat ar fi că orice produs trebuie să fie "condus" pe durata fazelor lui - de la concepție până la consum - de nevoile pieței.

Adeseori succesul unei întreprinderi economice se datorează găsirii unei alte piețe decât cea vizată inițial; produsul sau serviciul lansat este cumpărat în cantitate mare de o piață neașteptată. În acest caz antreprenorul trebuie să se adapteze rapid, mergând până la abandonarea viziunii inițiale asupra afacerii; ideal este să se anticipeze această posibilitate.

Dacă un antreprenor nu este focalizat asupra pieței în desfacerea produsului sau serviciului oferit, va sfârși prin a oferi o oportunitate unui alt competitor și, de regulă, prin pierderea chiar

a pieței pe care o are. Exemplele sunt numeroase în idei cu real potențial pierdute de creatorii acestora în favoarea altora, care au observat piața mai bine.

Teoretic, răspunsul la problema legată de clienți este cercetarea de piață, însă apare dificultatea sau imposibilitatea de a cerceta piața pentru ceva complet nou, care încă nu există la nivelul percepției consumatorului.

Nu în ultimul rând trebuie menționat că focalizarea asupra pieței implică elemente care se opun spiritului inovator, îndeosebi celui tehnic: muncă sistematică, uneori de rutină, pentru găsirea de noi clienți și disponibilitatea de a privi neașteptatul ca pe o oportunitate, nu ca o excepție.

Viziunea financiară - sunt foarte puține cazurile în care antreprenorul conștientizează importanța unei politici financiare adecvate pentru afacerea lansată. Paradoxal, cu cât afacerea crește mai repede și aduce mai mult profit, cu atât mai mare este nevoia de disciplină financiară și o bună organizarea a fluxului de numerar (*cash-flow*¹⁵). De regulă, antreprenorii sunt avizi de profit, fiind astfel focalizați pe rezultate, cu ignorarea procesului - capital, flux de numerar și, în special, metode adecvate și eficiente de control financiar. Este recomandată abordarea inversă (după unii autori fiind singura care asigură rezultate): stabilirea și implementarea unui climat financiar sănătos și sustenabil, urmată de generarea profitului.

Generarea imediată și în cantitate mare a profitului s-a dovedit a fi deosebit de păguboasă și pentru aceea că impozitele se plătesc după profituri, firma ajungând adeseori în situația

¹⁵ Diferența dintre încasările și plățile curente ale unei firme, pentru o perioadă de timp.

de nu fi capabilă să genereze surplusul necesar creșterii; cu cât afacerea crește, cu atât mai mulți bani are nevoie. De aici și până la lipsa lichidităților ori a blocajului financiar este doar un pas.

Gestiunea corectă a banilor trebuie să plece de la previziunile asupra fluxului de numerar, care trebuie să se refere asupra celui mai pesimist scenariu, fără a pica în capcana luării deciziilor pe baza unor speranțe. O bună regulă în acest sens este de a considera efectuarea plăților mai devreme decât data limită iar încasările mai târziu; în cel mai prost caz poate să apară un surplus de lichidități. Previziunile fluxului de numerar trebuie să aibă un orizont de timp de 12 luni. În acest interval se pot aduna bani în cazul apariției unei crize. În caz contrar, când nu există timp suficient, finanțarea vine cu un cost prea mare.

Finanțarea și găsirea banilor pentru start, funcționare și o oarecare creștere se face din sursele proprii ale antreprenorului ori din cele private. Pe măsură ce afacerea crește aceste surse nu mai sunt potrivite și echipa managerială trebuie să ia în considerare folosirea creditelor pentru investiții și funcționare.

Echipa de top management - dacă o afacere merge bine, s-a stabilit pe un segment de piață, are parte de finanțarea adecvată și totuși nu poate să crească în cantitate și calitate, ori diversificarea produsului, atunci, de obicei, problema este lipsa unei echipe de top management. Dacă se ajunge până aici este, de regulă, prea târziu, iar așteptările cele mai optimiste se referă doar la supraviețuire, nicidecum la creștere și dezvoltare. Există o limită a dimensiunii afacerii peste care aceasta nu mai poate fi condusă de un om - de obicei fondatorul acesteia.

Nevoia unei echipe manageriale de top - ori macăr începutul formării acesteia - este cu atât mai puternică cu cât perspectivele

de creștere ale afacerii sunt mai bune. Pentru început este prudent și convenabil a se stabili o echipă pe baze informale, fără acordarea de titluri, funcții, sporuri salariale etc. Această formulă poate funcționa 1-2 ani, timp în care echipa se formează și lucrurile devin mai clare.

Poziția fondatorului în cadrul afacerii - orice fondator antreprenor trebuie să vadă cu maximă obiectivitate în ce fel poate contribui constructiv și funcțional la propria afacere. Spre exemplu, antreprenorii din domeniul *high-tech* sunt, de regulă, foarte buni la design și inovație, dar au slabe calități manageriale, cu precădere în ceea ce privește personalul și banii.

Dacă se constată că fondatorul nu își găsește locul său în ceea ce privește sfera de management în funcționarea afacerii, acesta trebuie să renunțe la activitatea de conducere păguboasă.

O altă greșeală periculoasă este aceea că fondatorul delegă anumite zone cheie ale managementului, dar dorește să rămână șef peste subalterni, nu să facă parte dintr-o echipă.

Întrebările: "Ce doresc să fac în firmă?", "La ce sunt bun în activitatea mea?", "Susțin rezultatele poziția mea în cadrul afacerii?" trebuie să și le adreseze fiecare antreprenor la un moment dat, pentru existența și sănătatea afacerii.

11.3. Riscurile antreprenoriale

Riscurile și managementul acestora au fost arătate în Cap. 8, activitatea antreprenorială prezentând în plus, datorită specificului, riscuri suplimentare (decelabile în bună măsură din subcapitolul anterior).

Pentru a delimita riscurile specifice activității antreprenoriale trebuie luate în seama câteva elemente:

- 1) antreprenoriatul nu trebuie confundat cu o mică afacere

- o afacere de mici dimensiuni are ca scop o îmbunătățire a situației financiare individuale sau familiale, așteptările în acest sens fiind limitate; antreprenorul pornește la drum cu gândul creșterii unei afaceri veritabile, cu o piață, clienți, angajați etc.;

2) inovarea atât de necesară antreprenoriatului induce implicit un grad de risc mărit, îndeosebi cu privire la piață și clienți, chiar noutatea produsului vine să sporească incertitudinea;

3) antreprenorul inițiază afacerea, de regulă, cu bani puțini ori din surse limitate;

4) antreprenoriatul este perceput, în majoritatea cazurilor, în antiteză cu managementul;

5) activitatea antreprenorială pretinde, îndeosebi la începutul ei, implicarea aproape totală din partea întreprinzătorului.

Ținând cont de cele menționate riscurile antreprenoriale sunt:

- a) riscul pieței căreia i se adresează produsul/serviciul;
- b) riscul finanțării antreprenoriale și gestionării defectuoase a banilor;
- c) riscul pierderii slujbei sau renunțării la o carieră alternativă, adeseori construită cu greu;
- d) riscul deteriorării relațiilor în familie ori cu prietenii;
- e) riscul credibilității;
- f) riscuri la adresa sănătății antreprenorului (stres, pierderea liniștii, oboseală cronică etc.).

11.4. Caracteristicile antreprenorului

Întreprinzătorul de succes trebuie să posede o sumă de calități deosebite, care să-l distingă de majoritatea oamenilor și

să-i ofere posibilitatea să reușească în afaceri, pornind de la o idee personală. Datorită complexității factorilor și relațiilor dintre aceștia, inițiatorul unei afaceri trebuie să posede multe calități ori să le aibă capacitatea de a le dezvolta rapid, pe măsura necesităților. În continuare prezentăm punctul nostru de vedere cu privire la sinteza calităților și caracteristicilor întreprinzătorului de succes:

1) preocuparea permanentă de a-și vinde produsul/serviciul, focalizarea pe găsirea și dezvoltarea pieței, clientul fiind în centrul atenției;

2) comunicarea permanentă, acordată cu nivelul și așteptările celui căruia i se adresează;

3) capacități organizatorice dezvoltate;

4) autocontrolul;

5) credința nezdrucinată în afacerea proprie;

6) rezistența deosebită în fața eșecului și adversității;

7) putere de muncă peste medie;

8) capacitate de adaptare deosebită, împreună cu abilitatea de a sesiza corect oportunitățile, chiar acolo unde acestea nu sunt așteptate etc.

11.5. Caracteristicile antreprenoriatului

În bună măsură unele caracteristici importante ale unei activități complexe cum este antreprenoriatul reies din subcapitolele precedente; în cadrul acestui capitol se dorește evidențierea unor aspecte specifice asociate funcțiilor manageriale, prezentate anterior.

Orice activitate economică, prin natura interacțiunii sale cu mediul, are nevoie de cunoașterea și aplicarea corectă și inspirată a principiilor managementului prin intermediul funcțiilor sale.

Totuși, înainte de a preciza și implementa diferitele elemente ale funcțiilor manageriale este nevoie de un proces premergător prin care întreprinzătorul trebuie să aibă o viziune clară și realistă asupra unor aspecte esențiale:

- a) convingerea de a deveni antreprenor;
- b) înțelegerea antreprenoriatului și riscurilor specifice;
- c) înțelegerea clară a circuitului banilor;

d) autoevaluare cu privire la rezistența la muncă, lucrul cu oamenii - coordonarea, motivarea și conducerea lor, capacitatea de a găsi soluții rapid, în condiții de stres și criză, spirit analitic și anticiparea consecințelor, atitudine pozitivă, curaj în fața problemelor și în urma eșecurilor;

e) capitalul de pornire și, eventual, surse de finanțare accesibile imediat, cu costuri minime.

Manifestarea funcțiilor managementului în cadrul antreprenoriatului sunt marcate de principalele trăsături ale acestuia:

- inovare,
- flexibilitate,
- lipsa resurselor financiare,
- risc și instabilitate,
- inexistența unei echipe manageriale complete,
- lupta pentru supraviețuire, îndeosebi până la recuperarea investiției inițiale.

Previziunea antreprenorială corect realizată este crucială pentru o nouă afacere, îndeosebi la începutul acesteia.

Previziunea trebuie să se concretizeze printr-un document scris care conține practic planificarea afacerii și modalitatea de implementare a diferitelor măsuri, cel puțin până la un punct.

Planificarea realistă și atentă duce la scăderea probabilității greșelilor și a riscului neprevăzutului. Întreprinzătorul este determinat prin planificare să analizeze cu atenție mediul economic, piața, concurența, punctele tari și cele slabe. Pe de altă parte întreprinzătorii au o contra-reacție la planificare, considerând că le este amenințată flexibilitatea de decizie și acțiune.

Orice previziune pentru startul unei afaceri antreprenoriale trebuie să plece de la identificarea clară și în detaliu a strategiei, cu mențiunea că se pot alcătui și strategii care combină mai multe elemente distincte. În urma stabilirii strategiei apar și răspunsurile la întrebări majore pentru noua afacere:

- a) produsul sau serviciul oferit;
- b) piața țintă;
- c) concretizarea ideilor;
- d) exploatarea afacerii;
- e) finanțarea.

Organizarea antreprenorială - în multe cazuri organizarea este neglijată de antreprenori, în special în perioada de început a afacerii. Aceștia se concentrează pe funcționarea afacerii - livrări, producție, *cash-flow*, cu neglijarea aspectelor specifice organizării - structură, legături, posturi, compartimente etc. Din acest motiv efecte profund negative pot să apară în etapele ulterioare.

S-a observat că întreprinzătorii caută să organizeze afacerea preponderent înformal pentru a nu pierde flexibilitatea specific antreprenorială; un caz frecvent în acest sens este fișa postului, care se preferă a fi descrisă oral în locul documentului scris, cu caracter vădit formal (întreprinzătorul preferă să spună subordonatului ce să facă, fără un document în acest sens).

Finanțarea antreprenorială - în acest caz trebuie pornit de la două

elemente:

- estimarea investițiilor inițiale,
- estimarea fluxului de numerar,

pentru o perioadă dată, de obicei 12 luni.

Estimarea fluxului de numerar presupune o proiecție a vânzărilor și costurilor de funcționare pentru perioadă vizată.

Investițiile inițiale sunt folosite pentru acoperirea unor activități de pornire a afacerii ori pentru unele anterioare acestora:

- a) studiu de piață;
- b) dezvoltarea produsului sau serviciului;
- c) obținerea de autorizații sau licențe;
- d) construcții și spații;
- e) montarea unor echipamente;
- f) constituirea unor stocuri necesare.

Procesul finanțării se încheie cu identificarea și accesarea surselor de finanțare:

- a) sursele personale - economii sau împrumuturi - ale întreprinzătorului sau familiei acestuia;
- b) împrumuturi de la prieteni;
- c) o persoană fizică sau juridică, care investește în afacerea încă nedemarată ori abia începută (*angel investor*);
- d) companii specializate care asigură finanțarea în schimbul unor părți din afacere (*venture capitalists*);
- e) investitori de meserie - persoane sau firme;
- f) uneori administrații locale sau organisme regionale interesate în crearea de locuri de muncă prin demararea de noi afaceri.

Ciclul financiar al unui startup este arătat în Fig. 11.1.

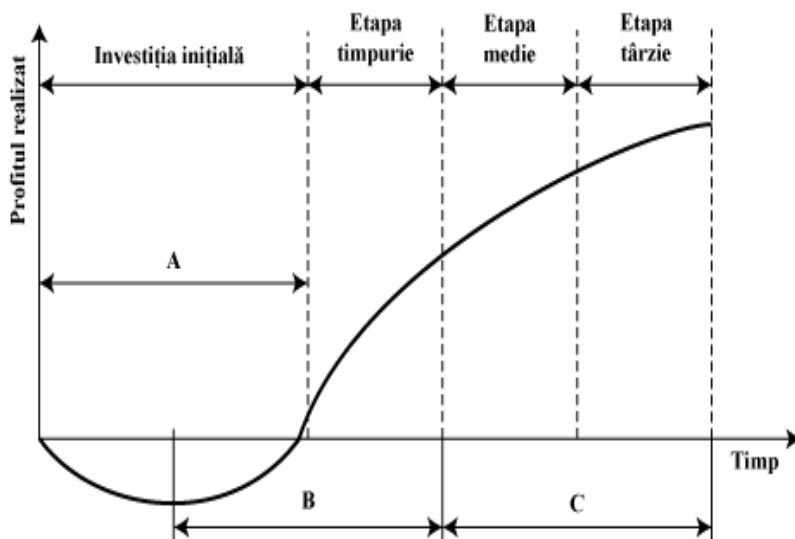


Fig. 11.1. Ciclul financiar al unui startup: A - economii și cărți de credit personale ori din partea familiei și prietenilor; B - *angel investors*, credite și granturi guvernamentale, incubatoare de afaceri; C - împrumuturi bancare, investitori instituționali, listarea la bursă.

Personalul antreprenorial - datorită faptului că afacerea pornește cu bani puțini nu se pot alocă fonduri pentru servicii specializate de consultanță, recrutare și selecționare în vederea constituirii colectivului. Singura soluție rămâne folosirea relațiilor personale și reclama orală în vederea constituirii și dezvoltării unei echipe.

După constituirea inițială, chiar și în cazul unui număr mic de angajați (ori poate în special în această situație) calitățile de lider ale antreprenorului sunt esențiale în conducerea, motivarea și instruirea subordonaților.

Dezavantajele fundamentale (nivelul redus al resurselor

financiare și instabilitatea locului de muncă) cu care se confruntă antreprenorul la constituirea și conducerea colectivului pot fi contabalansate prin posibilitatea de a constitui un colectiv de înaltă performanță tehnică și organizatorică, de mărime mică, în cadrul căruia provocările, satisfacțiile personale, sentimentul noului creat și camaraderia există și pot fi maxim stimulate.

În concluzie, manifestarea funcției de personal în cadrul noii afaceri necesită calități deosebite din partea întreprinzătorului (selectare, instruire, motivare, integrare în colectiv etc.), în condiții practic nefavorabile în ceea ce privește resursele și siguranța locului de muncă.

11.6. Planul de afaceri

Utilitatea unui plan de afaceri se regăsește în două dimensiuni: pe de-o parte ajută firma și managementul acesteia, iar pe de altă parte face posibilă obținerea finanțării din partea potențialilor investitori sau creditori.

În ceea ce privește firma, planul de afaceri servește la:

- a) obținerea unor analize clare asupra principalelor aspecte ale afacerii;
- b) conține misiunea firmei și viziunea asupra viitorului;
- c) ajută la monitorizarea performanțelor;
- d) poate să pună în evidență anumite aspecte ale evoluției firmei de-a lungul timpului;
- e) îmbunătățește imaginea afacerii (dacă este bine alcătuit).

Totuși, motivul principal al alcătuirii planului de afaceri este obținerea finanțării dorite.

Conform unei păreri larg împărtășite planul de afaceri

trebuie să aibe o structură pe capitole, prezentată în continuare.

1) Rezumatul planului de afaceri

Se vor avea în vedere următoarele aspecte:

- afacerea,
- piața,
- viitorul,
- finanțarea.

2) Afacerea

Oferă informații cu privire la:

- detaliile afacerii și înmatriculării acesteia, cu evidențierea aspectelor relevante din statut,
- premisele afacerii,
- structura organizatorică și organigrama,
- proprietatea și managementul,
- produsul sau serviciul,
- personalul cheie,
- managementul riscului,
- inovarea,
- aspectele legale,
- asigurările,
- planul de sustenabilitate.

3) Piața

Clarifică următoarele:

- cercetarea de piață,
- piața țintă,
- analiza mediului economic,
- clienții,
- analiza SWOT,
- competitorii,

- reclama și vânzările.

4) Viitorul

Se precizează detalii referitoare la:

- declarația de viziune,
- declarația de misiune,
- obiective,
- planul de acțiune.

5) Finanțarea

Aceasta cuprinde:

- obiective cheie,
- premize,
- costurile anuale previzionate,
- balanța financiară previzionată,
- estimarea profitului și pierderii,
- fluxul de numerar estimat,
- analiza scenariului cu profit nul.

6) Bibliografie și documentație de suport.

Planul de afaceri se întocmește în funcție de specificul firmei, anumite puncte din structura acestuia pot să aibe o pondere mai însemnată, dar trebuie să fie concis și încheșat.

Dintre greșelile frecvent comise în abordarea și alcătuirea unui plan de afaceri amintim:

- a) amânarea alcătuirii acestuia până în ultimul moment;
- b) neînțelegerea fluxului de numerar și prezentarea superficială a acestuia;
- c) supraestimarea ideii ori inovației;
- d) neîncrederea în propriile forțe pentru alcătuirea planului de afaceri;
- e) scenarii prea optimiste;

- f) obiective vagi și incoerente, nealiniate la politica și strategia firmei;
- g) priorități ierarhizate greșit ori diluate;
- h) plan de afaceri nepotrivit cu scopul acestuia - finanțare de start, dezvoltare, personal etc.

11.7. Strategii antreprenoriale

Principalele strategii antreprenoriale (ca rezultat al sintezei și experienței personale) sunt:

- 1) găsirea și ocuparea unei nișe de piață;
- 2) schimbarea caracteristicilor economice ale unui produs, pentru a crea o nișă;
- 3) ocuparea unei poziții de lider pe o anumită piață;
- 4) exploatarea unor idei percepute ca fără potențial ori ca apărute prea devreme;
- 5) ocuparea unei poziții de “punct de taxare” prin care produsul sau serviciul oferit la un preț mic este folosit aproape insesizabil de toată lumea;
- 6) strategia competențelor unice;
- 7) strategia piețelor unice;
- 8) depistarea timpurie a noilor tendințe, precum și a schimbării unor condiții culturale, sociale sau economice;
- 9) identificarea și exploatarea slăbiciunilor competitorilor;
- 10) identificarea segmentelor de piață neacoperite și intervenția pe acestea;
- 11) reorientarea și adaptarea unui produs existent astfel încât să răspundă mai bine nevoilor realității sociale și economice a clienților;
- 12) contractarea unei francize.

12. LEADERSHIP-UL

Un proces managerial ce caută perfecționarea continuă, obținerea de rezultate superioare prin calitate și eficiență, în condițiile economiei de piață, impune utilizarea optimă a tuturor resurselor și capacităților productive. Dintre multitudinea resurselor angajate în activitatea și funcționarea organizațiilor de departe cea umană asigură condițiile atingerii celor mai bune rezultate, dar poate să ridice și cele mai serioase probleme.

Noțiunea de *leadership* a fost introdusă și adoptată în limbajul de specialitate pornind de la observația simplă, făcută de-a lungul timpului, că există conducători foarte bine pregătiți profesional, dar cu slabe rezultate în conducerea oamenilor, slabi motivatori, nepopulari în rândul angajaților, din mai multe motive, cele mai frecvente fiind: nu știu să se comporte cu oamenii, manifestă lipsă de tact, de calm, de politețe și de respect fata de subalterni. La polul opus se situează conducătorii care nu sunt neapărat buni profesioniști în activitatea condusă, însă știu să-și apropie oamenii, sunt politicoși, dau dovadă de tact, înțelegere și calm, echilibrați emoțional, obținând sprijinul oamenilor și rezultate superioare. Leadership-ul ține de arta și știința conducerii, mai precis de procesul social prin care oamenii sunt comandați (influențați și determinați) să execute activitățile necesare atingerii obiectivelor.

Principalele calități ale liderului sunt:

- a) personalitatea,
- b) gradul de instruire și cultură,
- c) ținuta morală,
- d) experiența,

e) voința.

În lumina celor arătate anterior deducem cu ușurință că între manager și lider există diferențe.

Managerul - asigură ordine și coerență prin intermediul planificării, bugetului, organizării etc.:

- este administrator,
- imită,
- menține,
- se concentrează pe sistem,
- traduce totul în costuri,
- lucrează pe termen scurt,
- este eficace,
- acceptă stabilitatea,
- întreabă “cum?” și “când?”,
- face lucrurile bine.

Liderul - produce mișcare și schimbare în rândul grupului prin viziune, aliniere managerială, motivare și inspirație:

- este inovator,
- este original,
- se concentrează pe oameni,
- dezvoltă,
- este inspirat de încredere,
- lucrează în perspectivă,
- întreabă “ce?” și “pentru ce?”,
- dorește schimbarea,
- este eficient,
- face lucruri bune.

Activitatea unui conducător poate fi analizată prin prisma mai multor criterii, expuse pe scurt în cele ce urmează.

Comportamentul față de subordonați - conducătorul trebuie să-și cunoască subalternii cât mai bine, sub toate aspectele, să-i evalueze corect și să insufle atașament față de organizație. Ideal este ca în comportamentul față de subalterni, conducătorul să fie principal, să nu folosească ori să permită favoritismele, să respecte legile și reglementările cu privire la promovarea și încadrarea în muncă, retribuire etc., deoarece acestea îi subminează autoritatea și crează precedente de încălcare a dispozițiilor, să fie politicoș și să manifeste respect la adresa oamenilor din subordine.

Comportamentul față de superiori - în munca prestată de conducător forurile superioare sunt un sprijin îndreptat spre desfășurarea în condiții optime a activităților necesare în cadrul organizației coordonate.

Puterea conducătorului - poate să fie conferită de poziția sau de personalitatea acestuia.

1) Puterea poziției - ține de ce anume poate fi oferit:

- legitimitatea,
- recompensa,
- coerciția.

2) Puterea persoanei - se bazează pe percepția celorlalți:

- expertiza,
- referința (farmec și șarm personal, în ce măsură ceilalți se confundă cu personalitatea conducătorului),
- carismă,
- informații (mai precis posesia acestora).

Calitățile conducătorului - acestea sunt atât native cât și dobândite, folosite pe fondul dorinței de a conduce:

- 1) inteligența;
- 2) memoria - memoria mecanică se referă la redarea

unor elemente fără pătrunderea sensului acestora, iar cea logică presupune și înțelegerea fenomenelor; conducătorii trebuie să posede îndeosebi memorie logică;

- 3) spiritul de observație;
- 4) încrederea în propriile forțe;
- 5) capacitatea de concentrare;
- 6) viziunea de perspectivă;
- 7) flexibilitatea în gândire;
- 8) cultura;
- 9) experiența;
- 10) inspirarea încrederii;
- 11) ținuta morală.

Stiluri de conducere și tipuri de lideri - totalitatea particularităților în activitatea managerilor, comportamentul și modul de gândire și acțiune, constituie stilul de conducere al acestora.

Clasificarea stilurilor de conducere se face după mai multe criterii.

1) În raport cu autoritatea exercitată de către conducător:

- a) autoritar;
- b) democratic;
- c) permisiv (*laissez-faire*);
- d) stilul narcisist-distructiv;
- e) stilul toxic.

2) Sub raportul atitudinii față de responsabilitate:

- a) stilul repulsiv;
- b) stilul dominant;
- c) stilul indiferent.

Tipurile de lideri se clasifică după mai multe criterii ori grupe

de criterii.

1) După interesul față de oameni, rezultate și eficiență:

- a) altruistul;
- b) evazivul/delăsătorul;
- c) autocratul;
- d) ezitantul;
- e) promotorul.
- f) birocratul;
- g) autocratul consecvent;
- h) realizatorul.

2) După valoarea profesională și modul de manifestare în relațiile cu ceilalți:

- valoroși, care știu să se poarte cu subordonații,
- valoroși, lipsiți de stil,
- mediocri, cu tact și stil,
- mediocri, care nu știu să se poarte,
- valoroși, independenți de șefi,
- valoroși, aserviți șefului,
- incompetenți, dependenți de șef etc.

Indiferent de tipul conducătorului și de stilul acestuia principalele strategii de influențare a subordonaților sunt: rațiunea, prietenia, coalizarea, căderea la învoială, agresivitatea, autoritatea superioară și sancționarea.